荣毅仁的传奇人生

从民族工商业巨擘到共和国副主席

庄寿仓 著



中信出版集团 CHINACITICPRESS

版权信息

书名:荣毅仁的传奇人生：从民族工商业巨擘到共和国副主席

作者:庄寿仓

ISBN:9787508667775

中信出版集团制作发行



1988年5月23日，邓小平与荣毅仁亲切交谈

王军董事长书序

荣毅仁同志离开我们已经8年，庄寿仓根据亲身经历抒写的这本书，为的是怀念与感佩心中永远的荣毅仁同志，而我作为与庄寿仓同时期在中信公司初创和建立中跟随荣毅仁工作的人，欣然接受为此书写序。

30多年前，我有幸跟随荣毅仁同志参与中信公司的创建。荣毅仁同志崇高的品德、卓越的才能、渊博的学识和独特的人格魅力，使我深感敬佩。

新中国成立之初，荣毅仁同志毅然回到国内参加祖国建设，坚定地跟着党走，担任过很多重要职务，他的人品与才干深得党的重视。粉碎“四人帮”的几天后，叶剑英同志就找过荣毅仁同志，鼓励他，要他做好准备报效国家，建议让他担任更重要的职务。党的十一届三中全会后，邓小平同志与荣毅仁同志等原工商界人士谈话，特别对荣毅仁同志说，要排除行政干扰，汲取世界上的先进技术和管理经验，为改革开放发挥作用。正是在多位老一辈领导人的信任与支持下，荣毅仁同志经过深思熟虑，向中央提出了创立中信公司的建议，并很快得到了小平同志和其他中央领导同志的批准。荣毅仁不辱使命，坚决贯彻党的改革开放政策，坚持按市场经济规律办事。在那时计划经济的体制下，中信坚持自己的发展模式，遇到了重重困难与阻力，有关部门不理解，有抵触，创业的艰辛是今天难以想见的，有人预言中信不会成功。然而，荣毅仁同志顶住各方面的压力，排除万难，开拓创新，使中信公司在经济变革和转轨的极其复杂和困难的局面下经受住严峻考验，取得了发展，创造了多项中国第一，走上了一条成功的道路。

中信的历史与中国改革开放的历史交织，命运相连，荣毅仁同志不辱使命，在关键的时刻，站在改革开放的前沿，不仅使得中信公司成为中国改革开放的样板和视窗，从而也实践了他自己一生的报国理想。

党中央高度评价荣毅仁是“中国现代民族工商业者的杰出代表，卓越的国家领导人，伟大的爱国主义、共产主义战士”。荣毅仁同志当之无愧。

作者庄寿仓是荣毅仁创办中信公司的首任秘书，这位长期从事文秘工作的老中信人，有近距离观察、体验、认识荣毅仁的难得优势，他运用第一手材料，记录亲历的事件，描写直觉的印象，抒发内心的情感。他以他的独特视角和深厚情怀，讲述了荣毅仁的传奇经历及丰功伟业。荣毅仁本人和他创建的中信公司，一直是中外关注研究的对象，庄寿仓的这本书提供了

另一视角，供读者参考分享。

今年是荣毅仁同志诞辰97周年。本书的出版，不仅寄托了作者对荣毅仁无限的追思，也表达出广大中信人对老董事长深切的怀念。当然，我希望读者还能从这本书中获得学习上的收获，学习荣毅仁同志“无论艰难，创新而上”的精神。那便是对我这个老中信人最大的慰藉。

王军

2013年7月1日

常振明董事长
书序

京城大厦大堂正中，圆形穹顶下方，四只射灯聚焦在一座青铜坐像上，安详坐在藤圆圈椅上的正是我们的老董事长，中信公司的缔造者、创始人和这座大厦的主建者荣毅仁先生。老人家和煦的目光平视着每一个路过的中信人，捉摸不透他是欣喜还是期望。我，每过这里都会心持崇敬，满怀感激，默默念祷，我们必须继承传统，创新发展，光大中信。

欧美众多大企业、大金融机构多半是百年老店，它们讲究传统、重视继承，总是把创始人的大幅油画像或半身铜像安放在大堂或正厅，不忘前人创业，永志纪念。但我从未见过有像荣老如此大尺幅雕塑精致的全身坐像居中正厅。那是因为他老人家不仅创建了中信公司，是中信的首任董事长，而且曾经荣任中华人民共和国副主席，是国家领导人，是外国任何一家企业、老字号无法比拟的。他是中信公司独有的光辉，是中信人的自豪。

我大学刚毕业就被推荐进了中信，大约有10年光景是直接或间接在荣董事长领导下工作。在国际大厦办公的时候人还不算多，荣董事长能够叫出每个人的姓名，楼堂偶遇也都与我们这些后生晚辈打招呼说话。他老人家有一副不怒自威的形象，倘是一旦接近了他便觉得他和蔼可亲，你想说什么就说什么，没有那么多紧张顾虑，会让你畅所欲言。我有幸参加过他的出国访问代表团，他老人家的待人接物，那份诚挚、坚定，在谈判桌上与不同意见的洽谈争论，既掌握分寸又温文儒雅，是从任何书本上学不到的，时至今日我也只能说只可意会不能言传。

荣董事长在任14年，相当于中信现年的三分之一，正是计划经济与市场经济矛盾冲突最为激烈的时刻。他老人家所承受的来自各方面的压力，借用王军董事长的话说：“创业的艰辛是今天所难以想见的。”那么多一哄而上的“信托投资公司”都清理整顿掉了，正是沉舟侧畔扬帆过，我自悠然独远航。艰难的征途中，中信开启了若干个首创，数十个第一。更为令人景仰的是老人家为他的接班人奠定了一个国际性的多行业并举的发展平台，打造了中信品牌；还将自己半个世纪以来的学养修为，为人处世、经商、理财和从政的经验体会，总结归纳为以诚信为本的32字中信风格，蕴含了中信企业文化，如今标志在荣老雕像背壁，给我们中信人留下了永远的精神财富。

接替他的魏鸣一、王军、孔丹三位董事长发扬光大了荣老的传统。今天的中信已经发展成为一个国际性、多元化、综合性的金融和实业并举的企业集团，拥有多达15万人的职工队伍。美国《财富》杂志以2011年度企业营业收入为评选标准，公布中信集团以营业收入3 190亿元人民币，在世界500强中名列第194位。中信的整个发展历程是我国实行改革开放政策指导下的实践，在改革开放进程中发挥了重要的示范作用，在若干方面成为国内行业的创建者和市场引导者。

20世纪90年代王军董事长主政中信集团时期，正值中信还债的高峰，根据国家经济发展及中信的实际情况做出了十分必要的战略调整，将开创时的生产、技术、金融、贸易、服务五位一体，调整为以金融为主导，多个发展的策略。运营策略的调整看似变，其实是中信秉承荣老董事长倡导的改革创新的变，以适应客观形势求得企业的生存。仔细分析，我们今天的金融服务与实业投资协调发展的策略，其根本都没有脱离荣老创业时的五位一体，而是发展了荣老的创业思想，是五位一体的再组合衍生出更多的行业产品的创新模式。荣老自青少年时代便立志实业救国，而实业就是物质生产，关系到人民的吃、穿、住、用、行，是人类最根本的需要。当年因客观形势的改变，我们以金融为主，多个发展的策略，为的是企业的生存。今天的客观形势有利于各类物资和相关制造业的生产，提出金融服务与实业投资协调发展，正是为了企业能有更大的发展，是为了适应客观形势的发展而变。变则通，万变不离其宗，诚信而已。

纵横驰骋业界30余年的中信公司，已出版的两本书描述了它的艰苦创业和辉煌发展。第一本是《人民日报》记者计泓赓女士于20世纪末出版的《荣毅仁》，顾名思义是一本荣老的传记。从青少年读书学习，参与家族企业经营管理，到新中国成立后立志报效祖国投身革命，“文革”十年的难熬岁月，十一届三中全会后响应改革开放号召，创建中信和主持中信公司初期的活动和功绩。这本书让读者了解到荣老光辉的一生。

第二本是为纪念中信成立30周年，由作家王伟群女士为中信撰写的一部40余万字，近似报告文学的中信30年史——《艰难的辉煌》。从书名便可以知道这本书的内容和特点，那是一篇讴歌中信的创业史诗，详尽描绘了30年的中信，以事叙人，带出了多位为中信做出卓越贡献的领导人和我们广大中信人。中信人读来感到亲切，外界朋友如想了解中信就请读这本书。

第三本书，就是我要向读者推介的。这本书完全不同于前两本，首先书的作者非局外人，而是从筹建中信就追随荣老工作的老中信人庄寿仓同志。他因工作关系得以结识荣老，这给了他近距离观察荣老、体会荣老、理解荣老、感悟荣老的得天独厚的优势，所以在他笔下的荣老宛宛似在，栩栩如生，仿佛就在眼前。书的章节安排不是编年，没有时间的贯通，情节的连续，书中文字对话很少，大部分是个人独白，因为它不是小说。书的语

言文字因受作者职业和经历的影响，是难免带点儿文人气息的白话文。书的笔触显示出作者不同于作家、记者、专业人士，而是反映出他的个性、修养、爱好、情趣和爱憎。由于全凭个人记忆，没有文字记录参考，没有文档提供的必要佐证，书中情节或有讹错，时间或有颠倒，作者说他文责自负。

我与作者相识近30年了，当我2001年到2004年在香港任职的三年中，我们经常见面。工作之余天南地北，古今中外，交换见闻知识，切磋百家学问，爱好相近，结为忘年之友。他以认识荣老为幸，早在1979年年初就参与了荣老组建中信时的思想理论组织工作的座谈，公司成立以后成为荣董事长的首任秘书。在荣老辞世以后他把心中的荣老记下来作为笔记、数据留存。2010年当王伟群女士构思《艰难的辉煌》一书时用了两个半天采访他，他毫无保留地将全部笔记给了伟群。无怪乎伟群女士在该书的后记里写下了这样一段话："庄寿仓先生跟我交谈的时间更多一些，他是中信最老的员工之一，对荣老的感情尤为深厚，为此他写下了十几万字回忆荣毅仁先生的文章，这些文字成了我最宝贵的素材之一……"1984年，他奉荣董事长之命调赴香港工作，虽已远离北京，但他始终以曾任荣老"秘书"自勉。他用心记住荣老的言行，用心体会荣老的喜悦和烦恼。全书文字是以八个专题编成八章记事，以荣老为主题记人物、叙事情、谈领悟、诉感情。所以，阅读时不需从头到尾，而是想知道荣老一生哪一方面的故事，便可以自由选读。作者是用心写的，所以读者必须用心读它，方能感悟到荣毅仁董事长的一身正气朴质无华，高瞻远瞩，爱国爱民和无私奉献的高尚品德。

前不久，寿仓同志来信告诉我资料将成书出版，我为之高兴。他又诚恳提出要请我为书作序，这让我为难。我知道已有王总作序在前，何须再有二序，但又不能拒绝，于是很爽快地答应下来。这份书稿几年前我曾经读过，还有印象，就把读后的感想体会写下来，既是缅怀中信人的老董事长荣毅仁先生毕生的丰功伟绩，也是感谢作者多年勤奋笔耕的辛劳。是为序。

常振明

2013年3月9日

引子

五星红旗迎风飘扬，

胜利歌声多么响亮，

歌唱我们亲爱的祖国，

从今走向繁荣富强

……

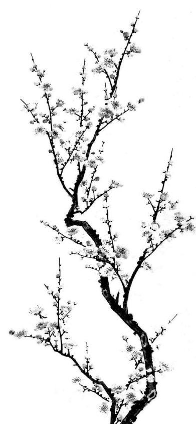
这首赞颂祖国讴歌红旗的嘹亮歌曲，已经唱响了大半个世纪，它将伴随着祖国的更加繁荣富强响彻云霄。

每天清晨，当五星红旗伴随着庄严雄伟的国歌——《义勇军进行曲》在天安门广场冉冉升起的时候，聚集在广场旗杆下凝视这面国旗的中华儿女无不心潮澎湃，豪情满怀。至于国旗上这五颗星代表什么，恐怕会有许多人，尤其是年轻的朋友，不一定能够说个明白。

按照1949年9月27日全国政协第一届全体会议通过的决议解释：那颗闪烁在国旗左上方的大五角星，代表中国共产党；围绕在它右方的四颗小五角星，依次代表工人、农民、小资产阶级和民族资产阶级。

在民族资产阶级这颗金星中，可曾知道有一个耀眼的亮点，那就是荣毅仁。这位杰出的民族资产阶级代表，跟随着大五角星闪耀了大半个世纪，给神州大地留下了永不泯灭的光芒……

第一章
知遇恩情
如沐春风





早在中学时代，就听说中国有个最大的资本家，号称面粉和纺织大王的无锡荣氏家族。待到1946年春，偶在学校图书馆看报，见上海报纸连篇累牍

地报道无锡巨商、70多岁的荣德生在上海被绑架的新闻。一连多日，这样的消息在我的家乡扬州，这座江北的中小城市也传得沸沸扬扬。差不多有一个多月的时间，老人获释了，传闻方归寂然。从此，在我的心中，对荣氏家族多了一分好奇。

新中国成立后，我又断断续续从报纸上看到有关荣家的事。

1950年6月，朝鲜战争爆发，战火烧到鸭绿江边。同年10月，中国人民志愿军“雄赳赳，气昂昂，跨过鸭绿江”赴朝参战。紧跟着，在全国范围内掀起了“抗美援朝，保家卫国”的大行动。在思想战线上清除“恐美、崇美、亲美”意识形态，深入开展爱国主义教育，随之而来的便是大规模的捐献活动。

至今让人难忘的是豫剧名演员常香玉，她率团巡回演出，将其所得捐献战斗机一架，命名为“香玉号”。

报纸又载，上海巨商，以荣毅仁先生为代表的荣氏纺织企业捐献了7架半飞机和大量衣物。

数十年战火创伤未愈，中国人民又被迫陷入了战争的渊薮。此时，荣氏家族慷慨解囊，与四万万同胞一道，肩负起保卫新生共和国的神圣使命。

我初见毅公，不是他本人，而是刊登于报刊上的图片。由于年代久远，已不记得是什么报刊。但从那张图片和说明可知，时间正是抗美援朝如火如荼的岁月。图片下方的注释是：“1950年12月16日，荣毅仁参加上海工商界抗美援朝大游行。”那时正是上海的隆冬季节，宽阔的大马路上行进着长龙般的游行队伍。图片上的人物大部分已经灰暗模糊，但在右侧一位头带法式贝雷帽，迈步向前的擎旗人，仍然引人注目，成了该图片的亮点。他身着风衣，领口紧系，深色手套，黑色皮鞋，体态魁伟，五官端庄，鼻直口合，浓眉双目，直视前方。



1950年12月16日，毅公在上海工商界抗美援朝游行队伍中擎旗的英姿

这幅尘封多年的图片，已类似印象派作品，却无意中突出了这位擎旗人。推算其时毅公年方34岁，正是英气勃发，风华正茂的年华。用现代话说，他简直是个大帅哥。时隔60多年，这一图像从未在我头脑中消失掉。

至于认识毅公本人，纯属机缘巧合。

大约在1976年“文革”快近尾声的时候，我在王诤将军处当秘书。王诤同志是原副总参谋长，兼电子工业部部长和国防部第五研究院（即航天工业部前身）副院长。这位可敬的老革命家，除了坚定的革命意志，刚正不阿的高尚品德外，还酷爱科学技术，精通电子通信，是我军闻名的“电信祖师爷”。眼见中国的电子科学落后，又被“文革”拖了近10年，与国际先进科学技术水平落差加大，将军痛心疾首，没有大型集成电路，没有关键性的元器件，就做不成每秒上亿次的计算机，那么火箭、导弹又如何上天？把尖端武器搞上去又谈何容易！王诤部长忧心忡忡焦急如焚。

独辟蹊径，成了当时唯一的出路。其时，主持中央军委工作的叶剑英元帅、国务院主管国防工业的王震老将军，就把毅公介绍给了王诤部长。

在那个封闭的年代，从国外引进尖端技术，哪怕是细微精小的元器件，在国内外都是机密的。1974年，江青一伙炮制“风庆轮”事件和“蜗牛事件”，诬蔑交通部和电子工业部“崇洋媚外”，含沙射影把矛头指向周总理和邓小平等老一辈无产阶级革命家。对此，人们记忆犹新，心有余悸。

因职务之便，我有这份殊荣成为毅公与王部长之间的联系人，做了一些具体工作。

多年从事党内领导秘书工作的我，还是头一回接近像毅公这样的党外大人物。我怀着好奇、敬畏和谨慎的心态，初次叩启了毅公的家门。

毅公是中国现代史上最大的民族资本家，“文革”搞了近10年，其时的毅公虽然已被“解放”，过着无所事事，读书看报、种花剪枝的休闲日子，但其内心的苦闷与焦虑，则是可以想象的。这时，毅公已过知命之年，虽经磨难，身体仍然健壮，端庄挺拔，步履稳健快捷，与我相片印象中的毅公无大改变，只是较圆的脸庞因中年发福渐成“国”字。稍深的肤色，光洁无皱，大概是家族遗传，浓密带自然波浪的黑发已有三成转白。鼻架一副金边眼镜，俊朗敦厚中更带几分儒雅。

开始与毅公接触，颇感拘束，一来是生疏，二来毅公是一位有特殊身份的大人物，有着一种不怒自威的气质。但一经接触，感觉就完全不一样了。因为毅公的魅力，或者说是亲和力可使对方放松自己，缩短距离，而又不失其令人可敬之处。经过多年的观察和领悟，我以为毅公的人格魅力，一半来自基因家教，一半来自个人的修为。

毅公通过在海外的荣氏家族关系，给国防尖端武器研制提供了关键性的精密零部器件。据已退休的原总装备部李常蔚少将告诉我，1981年国防科工委为此曾颁发奖状，表彰毅公和毅公哲嗣智健先生对引进尖端元器件做出的贡献。

1978年8月王诤部长病逝。我把王部长身后的文书处理和身边工作人员的安排等工作料理完后，就在考虑个人的何去何从。在部队，我已工作近30年，在同级干部中年龄偏大，又从来都是文职人员，留在部队已经没有多少发展的机会，就想给自己找一个安定的还能继续做点儿实事的去处。

正在犹豫彷徨之际，智健先生告诉我，中央想成立一个旅游部，要请毅公出任部长。我未加思索当即表示，如有用我之处，愿脱去军装转业地方追随毅公左右，并请智健将我这一意愿代为转达。不久便得到回复：毅公欢迎我去。从此，我下定决心，以追随毅公作为自己后半生工作、生活之安排。

转过年，也就是1979年的3月初，父亲年老病重，我得赶回家乡扬州探望。行前，我到毅公家报告情况，顺带辞行。毅公嘱早些回去，孝敬老人，若有不幸，妥善安排。又说不急，把家事安顿好后再回来，其仁爱之心，溢于言表。

父亲当了大半辈子的中学教员，并无奢求，只盼着我和妹妹一对子女一辈子平平安安。“文革”开始，他响应号召积极投入运动。在红卫兵“打砸抢”时期，由于师生群众关系融洽，倒也没有吃皮肉之苦，以后退休在家，帮助地方干部做些街道工作。1976年年初，周恩来总理逝世，老人忧心时局，哀伤逾常，从此闭门不出，郁郁寡欢，渐次行动不便，卧床不起。



进入21世纪后，家居的毅公、荣老夫人和他们的老秘书



每逢春节，毅公、荣老夫人来港休假探亲与儿孙团聚，中信（香港集团）员工都会成群结队往荣府给两位老人家拜年。后排左起：张立宪、戴慧娟、莫伟龙（Vernon Moore）、范鸿龄、李松兴、毕玉璞、庄寿仓

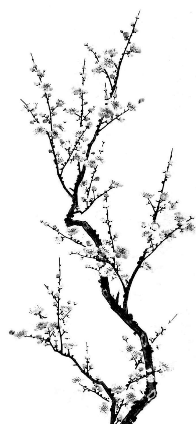
待我回到家中，父亲已近垂危，虽然神志清醒，口已难言。老人用呆滞的期待目光注视儿子。我知道，这是他在关心儿子今后的工作如何安排。我凑过去贴近老人的耳说："我打算跟随荣毅仁先生工作。"老人尽力睁大了眼，欣慰地点了点头。老人的目许更加坚定我跟随毅公的决心。

那时，部队精简，正在开展复员、转业工作。我所在的部队照顾我，告之不在此批，待大批量裁减任务完成后，再做正常转业处理。后来我知道，毅公还为此专门给时任国防部部长耿飚写了一封亲笔信，向部队商借我到中信工作，直至办理转业手续。

像我这样的一个普通干部，一桩小事，还要劳动毅公亲笔，至今思之，仍让我激动不已。

我的后半生表明，这一抉择完全正确，且引以为荣。

第二章
报国请缨
创建中信





一、邓公点将

1976年秋，粉碎“四人帮”，“文革”结束，中国人民又一次获得解放。大地春回，人心思定，小平同志再次出山。中共十一届三中全会制定的改革开放政策，开启了中国现代史辉煌灿烂的篇章。同时，毅公也迎来了后半生的光辉历程。

据悉，后来中央决定不成立旅游部了。再说，毅公对旅游工作并无兴趣，他要走的是前人所未走过，能够全面发挥才智，富有挑战性的利国利民的道路。一句话，毅公要走一条改革创新之路。

“不甘伏枥添砖瓦”注的毅公，终于等来了他报国爱民的机会。

时光追溯到1979年的初春。1月17日，春节过后，那天上午10时，邓公在人民大会堂福建厅，约请几位前工商界耆宿座谈。他们是胡厥文、胡子昂、周叔、古耕虞和毅公，还有党内的几位老同志纪登奎、乌兰夫、谷牧、陈慕华、卢绪章。座谈会毕，邓公还请与会者美餐了一顿涮羊肉。

几位老先生都是历经政治运动，饱经“文革”摧残而硕果仅存的民族资本家代表。其中要数毅公最年轻，时年63岁，仍是少壮派，精力充沛，满腔热血，一副随时应召待发的神态。

座谈的主题是，邓公希望原工商业者继续发挥在工商界联系广、故交多、经验丰富的特长，为国家的“四化”建设多做贡献。

此前，毅公已通过多种渠道向邓公表达过自己渴求工作，建议利用外资，引进先进科学技术和先进的科学管理。所以，邓公在座谈会的开场白就这样说：“听说你们（指工商界）对建设有很多很好的意见。本想找一个人谈，今天就多找几位谈谈。”



1937年荣毅仁在上海圣约翰大学的毕业照

无疑，邓公在这里所说的“找一个人谈”，这个人当是毅公无疑。因为邓公接着谈的，完全是利用外资的问题。而其他几位老先生则向邓公反映，原工商业者自1949年开始思想改造近30年了，资产都已上缴国家，定息一度中断，其所剩亦无几，但至今仍戴着“资产阶级”的帽子，很感压力。请求党和政府，尽快摘掉压在他们头上30年的帽子，回归劳动者队伍。

仔细琢磨，这些意见并非牢骚，确是实情。可是，毅公似乎不大在乎“帽子”的问题，而是一门心思地谈如何搞建设，要把失去的时间抢回来。老先生们对毅公的言谈，当时啧有烦言。

10多年后，曾参与座谈的一位老先生，当年著名的猪鬃大王古耕虞，在一次中信董事会后与我闲谈。他以一口正宗的四川腔，无限感慨地跟我说：“毅仁就是有见解。我们老了，他比我们强。中信大有希望。我们圣约翰大学终于出了这样的人才。”原来，古老也是圣约翰大学的毕业生，是毅公的老学长。毅公尊重前辈，特请老人家出任中信董事帮助出谋划策。

二、语重心长

在这次座谈会上，邓公对党外人士推心置腹，侃侃而谈。而今，重读这位中国改革开放倡导者的讲话，感到分外亲切。30多年来，整个改革开放的进程、经济领域内的各项措施和颁布的政策法令、取得的成就、招致的失误，统统没有跳出邓公当年讲话的窠臼。

邓公在会上的讲话与毅公的发言，堪称影响中国改革开放历史进程的最强音。

邓公：

> 听说你们对如何搞好经济建设有很好的意见和建议，我们很高兴。今天就谈谈这个问题。
>
> 现在经济建设的摊子铺得大了，感到知识不够，资金也不足。党的十一届三中全会决定把工作重点转移到社会主义现代化建设上来。过去耽误的时间太久了，不搞快点不行。但是怎样做到既要搞得快点，又要不重犯一九五八年的错误，这是个必须解决的问题。现在搞建设，门路要多一点，可以利用外国的资金和技术，华侨、华裔也可以回来办工厂。吸收外资可以采取补偿贸易的方法，也可以搞合营，先选择资金周转快的行业做起。当然，利用外资一定要考虑偿还能力。
>
> 要发挥原工商业者的作用，有真才实学的人应该使用起来，能干的人就当干部。对这方面的情况，你们比较熟悉，可以多做工作。比如说旅游业，你们可以推荐有本领的人当公司经理，有的可以先当顾问。还要请你们推荐有技术专长、有管理经验的人管理企业，特别是新行业的企业。不仅是国内的人，还有在国外的人，都可以用，条件起码是爱国的，事业心强的，有能力的。
>
> 要落实对原工商业者的政策，这也包括他们的子孙后辈。他们早已不拿定息了，只要没有继续剥削，资本家的帽子为什么不摘掉？落实政策以后，工商界还有钱，有的人可以搞一两个工厂，也可以投资到旅游业赚取外汇，手里的钱闲起来不好。你们可以有选择地搞。总之，钱要用起来，人要用起来。
>
> 荣毅仁同志，你主持的中国国际信托投资公司，要规定一条：给你的任务，你认为合理的就接受，不合理的就拒绝，由你全权负责处理。处理错了也不怪你。要用经济方法管理经济，从商业角度考虑签订合同，有利润、能创汇的就签，否则就不签。应该排除行政干扰。所谓全权负责，包括用人权。只要是把社会主义建设事业搞好，就不要犹豫。

荣毅仁：

> 外汇有限，引进要很快见效。生产的产品要能够换取外汇。总之，生产提高了，就不怕没有偿还能力。所以，要很好地提高生产。这里有两个问题：一个是工资制度，十几年一块钱都没有增加，我们过去搞工厂，每年都要加工资。有人说增加工资是否会引起通货膨胀。我认为只要生产提高，通货膨胀一点儿还可以刺激生产。一个是管理问题。没有民主就没有主人翁感，没有民主就不动脑筋，生产就不会搞好。
>
> 现在有些机构头头太多了，一个厂，两三个厂长就够了。人多了，画圈圈的人就多了。听说一个部有十几个副部长，办起事来速度就慢了。
>
> 生产搞上去了，我看什么问题都好对付。如何利用外国资金、华侨资金，值得研究。英、法、日、德都要跟我们打交道，因为我们国家政治稳定。
>
> 现在，美国大公司来华还有顾虑。外国朋友建议我们邀请大老板来面对面谈，让他们回去讨论，以改变目前的态度和看法。有的美国人很想来，有些人可能还要钻空子。我对他们说，我们有人力，你们有财力，可以合作。从国际上看，对我们是有利时期。在国内看，引进技术、资金，各级领导都很积极，这里需要协调一下。
>
> 外商来华，许多人都去找他，他的尾巴翘得很高，要价也就高了。
>
> 这一年多来，没公开说，只要国家给我工作，我就做。白天、半夜，什么时候有人找我都行。引进技术、外资问题，我感到利用资本主义资金，也应用资本主义做生意的方式去对付，不应像过去那样拘谨。我们引进一个项目花了16年时间，厂建起来已经落后了。单单付利息就不少，还要加上其他费用，有的还要赔钱。为什么把外汇这么花掉！
>
> 我愿意做工作，我才63岁，在80岁以内还可以工作。

按照传统，邓公的这番讲话，是一把“尚方宝剑”，持之可一路畅通，事半功倍。但我们从未听毅公原原本本地做过传达。今日思之，方知毅公用心良苦，他不想借此以势压人，而是要以理服人。不惜登门拜访，不惜多费口舌，多做工作，求得诸多方面的真心合作，这是符合毅公的一贯作风和行为准则的。

30年后不禁为今时中国大国崛起、时事变化万千的景象而兴奋不已，搁笔沉思，沉浸于深深的回忆。苦难深重积贫积弱了百年的中国，一旦解开了思想束缚，内行改革，外向开放，冲破了旧苏联模式社会主义计划经济的樊篱，人民的聪明才智、勤奋和生产力便得以解放。搞活了市场、发展了科技、活跃了思想、弘扬了中国传统伦理道德、创新了中国特色社会主义文化，以创世界纪录的速度将国民生产总值推向了仅次于美国的全球第二位，外汇储备于2011年6月跃居全球榜首，达31 975亿美元。30多年前，邓公在人民大会堂福建厅座谈会上说过有个150亿美元，到那时就不发生偿还能力的问题。是不是当时目光短浅，太过小气？然而非也，没有党的十一届三中全会决议的改革开放政策，就没有中国特色的社会主义道路，也就没有今天的一切。把邓公尊为中国新时代的开创者是实至名归的。

长时期以来，哲学界、学术界都在争论一个问题，是英雄造时势还是时势造英雄，众说纷纭，莫衷一是。今天，我倒坚信是时势造就了邓公，邓公又改变了时势。邓公不是先知，不是预言家，而是根据中国千年的文化传统，中国的现实，时代的改换，科学地发展了马克思主义，创造了马克思未能预见的中国特色的社会主义社会。

三、筹组中信

有了这次谈话，毅公实现兴办实业，振兴中华的毕生追求已经露出曙光，其兴奋与激动可想而知。毅公顺势而为，不失时机地着手筹组中信的工作。

据毅公夫人杨鉴清老人回忆，毅公曾有过多个不眠之夜，时卧时起徘徊寻思，在身边没有助手的情况下，自己动笔写出呈送国务院的报告——《建议设立国际信托投资公司的一些初步意见》，再由鉴清夫人的娟秀笔触，誊清上报。

据说这份报告的手稿，现在已存在北京第一城“荣毅仁同志生平暨中信公司发展陈列室”的展厅。

这份报告，立即得到了当时主持中央工作的多位领导人圈阅批准。记得上面有陈云同志“视同中国银行”的批语，李先念同志在向国外发债贷款段有“要借得到、用得当、还得起”的批语，还有华国锋同志圈阅。

大概是在那年的4月上旬，毅公正式开始筹组中信公司。与此同时，联邦德国汉诺威博览会邀请我国派出一个半官方半民间的代表团出席参加。当时，民主德国和联邦德国尚未统一，我国还未与联邦德国建交，这样性质的代表团团长当非毅公莫属。

毅公在北京饭店组织了两拨人，一拨是去汉诺威博览会的出国前的学习班，一拨则是筹组中信公司的座谈会。

代表团成员大半是党外原工商业者，有毅公多年的大学同学经叔平先生，有20世纪30年代留德慕尼黑大学的王兼士博士，有老银行家资耀华，有广州的工商业者周宝芬，还有年轻干部电子部的王之和国防科工委的李常蔚；参加座谈会的是毅公从上海请来的吴志超、杨锡山、徐国懋，也有王兼士和经叔平。他们都是新中国成立前上海著名的实业家和银行家。

学习班那边由经叔平和中央统战部的同志在主持，毅公的主要精力关注在座谈会这边。鉴清夫人是代表团成员，但她时时饶有兴趣地到座谈会这边来，带着微笑倾听这些怀有报国之心、苦无用武之地的老先生的热烈讨论。

3月底我已从家乡返回北京，毅公说你来得正好，次日我就到了北京饭店参与筹组中信公司的座谈会。毅公安排我进行会议记录，每日把讨论的重点归纳起来，理成文字给他参考。

这个座谈会是热烈的，开始并无重点，只是泛泛议论，天南地北，漫无边际。涉及的内容乃至某些专业名词，都是我从来没有听过的。他们讲得津津有味，互相插话抢话，甚至还有争论。看到这几位已过耳顺之年的老人尚有如此的豪情壮志，令我敬慕不已，同时觉察到这一行业，对我完全陌生，得好好学习。

第二日继续座谈，气氛仍然热烈。毅公开始将昨日的发言归纳成几个问题，就题重点讨论。

首先是办这家公司的宗旨是什么，主要业务是什么，如何组织。

座谈过程中，为了谈得深入些，毅公时加引导，时加启发。三日后，毅公就率团启程去了欧洲。毅公临行前嘱咐我，把几位上海客人送走后，要把座谈内容分题整理好，寄一份给上海的吴志超，以便于在他出国期间就所议之事与吴志超联系。

座谈过程中，我渐渐与几位老先生相处得很熟了。王兼老问我：“毅仁这么搞，上面交底了吗？”我回答说不知道，真的是不知道。

现在回忆，我理解到这是毅公为组建中信公司安排的思想、理论和组织工作的座谈会。

毅公率领的代表团主要参加汉诺威博览会，顺道访问了瑞士、法国，与联邦德国银行界、西门子都有接触，时间大约是一个月。实际上，这是对隔

膜了30多年的资本主义社会进行的一次考察，以作为创建中信公司的参考与借鉴。5月上旬，代表团圆满地完成了访问任务，回到北京。作为团长的毅公，用的名义是全国政协副主席和全国工商联主席。

5月中旬，筹组工作在兴奋激情中启动了。

毅公首先从上海请来吴光汉。这位老先生20世纪30年代初毕业于浙江大学土木工程系，后来自己设厂、建厂，时已年近70。终其在中信10多年，极其认真地贯彻执行毅公意图，在毅公直接领导下建成了国际和京城两座大厦。继之王兼士老先生也到了。这位时年76岁的老人，见多识广，足智多谋，在中信筹建期间和20世纪80年代初为毅公出了不少好主意。吴光老、王兼老，还有上海来的雷平一，稍晚一点儿应邀来到北京的徐昭隆，他们都是公司的创业元老。

早在多年前，因叶帅、王震老将军与毅公的友谊，几家人时有过从，毅公住北太平庄时与王老家还是邻居，所以王军、叶选基两位年轻人早就是毅公家的常客。

王军，“文革”前毕业于哈尔滨军事工程学院，修读潜艇制造专业。“文革”中期，曾有两年跟随著名数学家华罗庚在国内推广“优选法”，走遍了全国各地的金融商贸、工矿企业，扩展了视野，又能融会贯通，且练就了对资料非凡的记忆力，很自然地成了毅公开拓业务的助手。叶选基则是手眼通天，交游广阔，也很自然地成了毅公开展公关、联系北京市和中央部委的助手。

公司的一切筹备工作都在史家胡同毅公寓所进行。鉴清夫人成了筹备工作的后勤部部长，要招待从上海请来的客人，有时亲自斟茶倒水，还要为客人准备午餐。但一谈到工作方面的事，她总是轻轻步入内室，从不参与。

这时的毅公是全国政协副主席，乘坐的车是苏制伏尔加。选基又从总参借了一辆军用吉普车和司机于志河。那些日子，几乎每日都见这两辆车，一前一后载着毅公、吴光老、选基和随从人员在北京市飞驰，不是去拜访市属有关部门，便是去找寻公司办公的处所和开发房地产的用地。与此同时，毅公已在思考公司章程和组建中信公司报告的起草、公司的开张、董事会的组成等一系列重大事项。

四、起草章程

从欧洲回来之后，毅公对公司章程似乎已经胸有成竹。章程的主线，是贯彻邓公1979年1月17日福建厅座谈讲话，辅之以4月上旬在北京饭店座谈

会的内容和欧洲考察的心得。

为了这份章程的起草诞生，毅公用心良苦，经历了多个不眠之夜。

在一个槐花飘香的下午，毅公把我叫到史家胡同寓所的客厅，他说我写，一部五章十九条的公司章程雏形便这样形成了。此时天色已晚，毅公和夫人留我与他们共进晚餐。饭后，毅公反复看笔录稿，边思索，边踱步，一遍又一遍地修改，一字又一字地推敲。毅公思犹未尽，夜深起更，鉴清夫人拿出一盒进口的椒盐饼干，品茗夜宵。当晚，我就留宿在寓所前厅东侧一间小屋。记得那间屋里除了几套柜橱、一张单人床外，还有一架立式钢琴。

这段往事，至今荣老夫人还常常跟我提起。

讨论稿脱手之后，毅公随即组织吴志超、经叔平、王兼士、雷平一和王军、叶选基等早期的中信人讨论，我参与记录整理。

讨论是认真和热烈的。归纳起来有两种截然不同的意见：一种是，尽量采用国际惯行的资本主义企业的经营运作方式管理公司，可以称之为改革；另一种则是，在依循中国已奉行30年的国有企业经营方式的基础上略加修改，称之为改良也可。毅公认真聆听，偶尔插话。几个半天之后，取两种方案之所长慢慢梳理成章。毅公似乎已有腹稿，他口述我笔录，于是形成了章程初稿。

何以要用“多个不眠之夜”和“用心良苦”来表述那时毅公的心境与思考？

像毅公这样的年龄、经历、职务和社会声望，满可以做好工商联的一份工作，完成政协方面应尽的责任，自在潇洒地到全国各地巡视考察，轻松愉快，优哉游哉。但是不，毅公偏要为国家兴盛，为人民富裕做一番事业，自愿地挑起这副前人没有挑过的担子。这是尝试，是有风险的尝试，成功则有助于国，有利于民，失败则损己毁誉，所以不敢掉以轻心，既大胆承诺，又谨慎从事。这一半夜从卧床跃起在外屋绕室而行的“多个不眠之夜”，是毅公退休多年后，荣老夫人在闲谈中告诉我的。

这“用心良苦”又何解？

章程稿讨论时有一种意见，即办公司就是纯粹经济领域的事，没有必要涉及政治，少用或尽量不用政治术语。对此毅公断然否定。他强调企业虽是由我来办，我有权管理一切，但企业的性质是国有的，是社会主义的。

荣氏企业从20世纪初开创，历经好几十年，饱受封建社会、帝国主义、军阀政府、官僚资本的压迫欺榨，对比新中国成立20多年来政府对民族资本

的扶持、改造和发展，在毅公头脑中只有社会主义才能救中国的信念已经根深蒂固，所以在章程的第一条就开宗明义："中国国际信托投资公司为社会主义国有企业。"还嫌分量不够，在第二条末句又有"……加速我国社会主义四个现代化建设"。意犹未尽，在第四条再次明确："公司坚持社会主义原则，按照经济规律办事，实行现代化的科学经营管理。"

再翻开2003年2月批准的第六次修改后的现行公司章程，从头至尾十一章三十八条，"社会主义"一词再也找不到了。就连"有中国特色的社会主义"这样的字眼儿也没有。不言而喻，中信公司是国有企业，但旗下不少公司已经上市或实行股份制，从性质来说中信公司已不再是百分之百的国有企业。时间是改变一切的主宰。倘那时的章程没有"社会主义性质"这样的词句，必然会激起轩然大波。在当时的情势下，有人眼见毅公声誉日隆，将干出一番大事业，心里蛮不是滋味，如果章程白纸黑字，居然只字不提社会主义，岂不是要造反。

尽管1978年的12月，党的十一届三中全会已吹响了改革开放的号角，但在此后相当长的时期内，计划经济仍然大行其道，人们对市场经济一词讳莫如深。以毅公为首的中信创始人，在1979年的五、六月份讨论公司章程时，已经接触到了这个极为敏感的问题。

王兼士老先生，不愧是20世纪30年代毕业于德国慕尼黑大学的经济学博士。他首先提出，公司应按市场经济规律经营管理。一石激起千层浪，兼老的话引起了与会者对计划经济多年来种种弊端的陈述，群情激昂，议论纷纷，希望把市场经济规律在章程中予以明确；但另一种意见则相反，认为社会主义计划经济这一根本，不能随意改变，若将市场经济写入章程，将会引发很多麻烦，后一种意见是爱护毅公，怕毅公会因此而犯错误。

对这两种意见，毅公都进行过深刻的思考。审时度势，既不能不考虑国家现有体制，又不甘于墨守成规做一个毫无改革思想的保守派。思索再三，毅公出了一个高招，犹如下围棋，在棋局上做了一个"眼"。这就是公司章程第一章总则第四条："公司坚持社会主义原则，按照经济规律办事，实行现代化的科学经营管理。"这一处理，与会者都称好，不再有不同意见了。

公司坚持社会主义原则，是国家的根本，也是毅公心中不可逾越的底线。1982年在党的十二次全国代表大会上，邓公以睿智卓识提出建设有中国特色的社会主义，这既坚持了社会主义又有别于资本主义，从而回答了争论了多年的姓"社"还是姓"资"的问题。公司章程明确这一条无论何时都是站得住脚的。妙在下面两句：一是"按经济规律办事"，是指大局，宏观。若再坚持计划经济，到现阶段就已经是不按经济规律办事。二是"实行现代化的科学经营管理"，是微观，是指中信公司。当代以美国为首的经营管

理方式，是现代化的，完全照搬也并不科学；而墨守成规，延续陋习管理公司更不科学。只有根据中国现实，参照资本主义社会的管理，两者结合才是科学，也就是中信公司在改革经营管理方面将遵循的路线。

最终上报的公司章程共五章十九条、1 320字，言简意赅，包容含蓄。30多年后的今天，对照2003年国务院批准的第六次修改后的中信公司章程，仍不失其为中信的基本大法，活水源头。

现行的公司章程，共十一章三十八条，原则未变，只是将第二章“业务”改为“经营范围”。这是根据20多年中信的发展与演变加以扩充，经具体化后归纳得出，并未脱离毅公手订章程所涵盖的生产、技术、金融、贸易、服务五大板块。

其他如第四章董事会，第五章法人代表，均是依据新颁布的法规增添的。而上列两章在毅公手订章程中均在第一章总则内。

章程之主脉，完整融汇了邓公座谈会讲话的核心内容。其围绕铺垫的文字，则是毅公考察欧洲资本主义的现况和当时国内的政治经济形势所能允许的综合。

据北京同事说，在第一城“荣毅仁同志生平暨中信公司发展陈列室”展馆有件文书展品，即手抄的公司章程，他们认定是我的笔迹。如果确实，它的来龙去脉便是如此。

五、章程报告

为请求国务院批准公司章程，同意成立公司，毅公起草了关于公司章程的报告，经毅公签署后于1979年6月19日报给了当时主管外资和贸易的副总理谷牧。报告内容简明扼要，是毅公口述，我笔录成文，再经反复推敲，誊正上报。那时，我们连打字机、打字员都没有，是用圆珠笔手抄的。

据说这份报告稿现存第一城展览室。

在报告中，毅公是这样写的：

> 一、公司本着为各部门、各地方服务的指导思想，根据国家经济建设的需要，有步骤、有秩序地吸收国外资金，进行国家经济计划内外的建设，避免国内外多头、分散、盲目地进行。
>
> 二、公司从摸索积累经验着手，对所经营的业务，开初不拟全面铺

开，而是采取由小到大，从简到繁的方针，逐步扩大经营范围。

三、公司章程的额定资本额未写明，拟框于壹至拾亿元人民币之间。具体数目请根据情况酌定。亦请明确国家能拨付的数目，而其余部分则由公司在开展经营以后以营业收入陆续补充，并在完成额定资金的基础上不断积累资金。

报告只短短三点意见，已经把成立公司的步骤说清楚了。首先是我们不乱来，是有步骤有秩序地开展工作；至于资本金，给多给少由国务院定。考虑到国家当时的困难，资本金框在1亿~10亿人民币之间，国家能拨多少算多少。可以先拨部分，余下由公司在开展业务有了盈利后自行补充。

以后，我们从国务院批准的章程里见到，“公司的资本定为人民币贰亿元”。那时，没有注册资本与实付资本之说，公司资本是一个很笼统的提法。

国务院究竟实拨多少，据参与公司筹建的首任财务部经理闵一民老哥告诉我：“国务院首拨1 000万，继之分四期每期2 000万，共1亿元人民币。到1979年年底，公司单靠1 000万元已难于运作，为救急，毅公把自己多年节省下来的定息存款1 000万元，以储蓄存款方式支持公司。”

也有说公司开创时，国务院拨了50万元作开办费，这是实情。但这50万元，以后已从这1亿元中扣除。若提到开办费，得从鉴清夫人亲手交给我的1 000元人民币说起。那时，我们连买信纸、信封和后来印制公司信笺的钱都没有，还是鉴清夫人从银行取出100张10元的新币亲自交给我的，说“办事情就得花钱，不能让你们垫”。旧时商店开张，称这第一笔钱叫“店底生财”。

毅公领导的中信公司从来谦虚谨慎，只比贡献不比待遇，就连贡献也少讲。毅公的名言是“多做少说，只做不说”。国务院拨付中信的资本金是人民币1亿元，听说拨付光大的是2亿元。毅公为同行高兴，从来没有半句闲言。

中信公司经毅公、魏鸣一、王军、孔丹四届董事长的辛勤耕耘，至2009年年末，集团合并总资产约为21 399亿元人民币。

为了便于和现行的中信公司章程对照，我把最初由毅公起草，国务院批准的首部章程，作为附录爰录在本章结尾处。

六、广纳贤才

除了从上海请来的王兼士、吴光汉、雷平一，毅公又请来徐昭隆。同时请中央组织部支持几位专业的司局级干部，他们是闵一民、陈树梓、宋子明、张恩璞和外贸部调来的谭廷栋和杨勉等。

毅公用人，首先是五湖四海，无论推荐的、自荐的、调配的，都一视同仁，讲德才而不分亲疏。外面谣传，中信公司是高干子弟云集的地方，实际并非如此。在初创阶段是有几位，并不多。对此，毅公公开表示，中信是有几位高干子弟，他们的父辈为革命流过血汗，他们本人有才华又能干，为什么不能用他们？

记得是1979年的六、七月份，毅公跟王军、选基我们几个说，你们都是党员，但资历不深，又都不是做政治思想工作的。中信公司要有党的领导，党的组织。并说他已向谷牧副总理提出，请调外经贸部原常务副部长雷任民到中信做党的工作和政治思想工作。毅公告诉我们，他认识雷任民，是在20世纪50年代随周恩来总理访问缅甸时认识的，那次访缅他和雷都是代表团成员。还说雷的面相宽厚，言语不多，"文革"中挨过整，现在还未安排工作。经毅公请求，谷牧副总理批准，不久从外贸部调来雷任民副部长到中信公司主持党的工作，后来又从外贸学院调来王向之负责人事工作。从此公司建立了党的组织，体现了毅公尊重党的领导，重视政治思想工作。

七、和平宾馆

从1979年7月开始，我们租到了金鱼胡同和平宾馆办公，筹组公司的工作在紧锣密鼓中进行。当时所有员工加起来不足40人，挤在十几间单人房和一个小会议室里，来自上海的几位老先生也都住在这里。

毅公的办公室是一间约18平方米的单人房，房内一张三屜木桌，一把硬背椅和一只双开门的玻璃门文件木柜。从那时起我就发现，下班之后毅公的办公桌上除日历、笔盒外，没有片纸多余物件。毅公的习惯，今日事今日毕，不把今日文件看完、批完，事不办完，是不下班的。

那时，和平宾馆餐厅每餐价格为1.2元。毅公决定每餐补助为0.8元，自付0.4元。毅公是很能体会低工资收入的难处的，这项补助延续到公司成立，搬入崇文门向阳一所（现为崇文门饭店）后很长一段时间。外传荣毅仁的公司待遇特殊，如说特殊，也就是这一点。



和平宾馆时期的办公会。左起：经叔平、雷任民、荣毅仁、吴光汉

在和平宾馆，我们一直住到了1980年年初。国务院批准公司成立后，我们请人用纸板，泡沫塑料和金箔做了一块80×60厘米的招牌，上有美术字体的"中国国际信托投资公司"及其英文译名的公司全称，挂在楼层的进口处，特别引人注目。那时，赵丹夫妇等好几位上海著名电影演员也住在和平宾馆。中午在餐厅吃饭，大家见面熟了，笑一笑打个招呼。招牌挂出后，赵丹见着我们，说："告诉你们老板，挂牌开张得请酒。"

工作虽忙，但都井然有序，忙得开心。老一辈的中信人经常会想起那时意气风发，上下融洽，共创美好未来的景象。

和平宾馆作为中信的发祥地，已载入中信的史册。



向阳一所时期的办公会。正中右为荣毅仁，左为向晖书记

八、进言献策

忆起了一些题外的事，说是题外也是题内。

其时，毅公已任全国政协副主席，其声誉远比“文革”前大，影响也大。“文革”前，他只是纺织工业部副部长和人大代表、政协委员的头衔，因家族和本人的传奇故事，其影响主要在纺织系统和上海市。“文革”以后邓公出山，倡导改革开放，毅公已是人们心目中的改革派人物，是实施改革开放政策的领军人物。所以，除了苦心孤诣地筹建中信公司外，他还有很多社会工作和活动。

引进外资组建中外合资企业，法律和相关的规章制度必须先行。所以，国务院有一个专门的班子，负责起草、编写《中外合资经营企业法》。这是一个非常重要带根本性的法规，犹如香港《基本法》，一切有关涉外的经济法令、条例、规定都得从它衍生而来。这个专门的班子商讨重大问题都必请毅公参加，起草的稿本也送请毅公征求意见。记得当时有两个机构：一是“外资管理委员会”（简称“外资委”），二是“进出口贸易委员会”（简称“进出口委”）。两块牌子一套班子，由谷牧副总理任主任，汪道涵汪老为常务副主任主持工作，10多年后任党的总书记的江泽民同志也是其中一位副主任。

大概在四、五月间，一份草案稿送给毅公，其中第四条规定，外国投资者投资份额不得超过49%。道理倒很充分，说是关系到国家主权问题，还援引了东南亚的新加坡、印度尼西亚和泰国的规定为佐证。

毅公白天参加讨论，对此已经提出了他的不同看法。晚上回到家里越想越不对劲儿，时已接近人大常委会讨论通过和颁布这一法规的日子。他把我找到家里，告诉我为什么不能这么规定。大意是，中国正因为缺乏资金和先进的技术、设备，才制定《中外合资经营企业法》，如果限制外资不得超过49%，那么余下的51%就得自行筹措。既然有51% 的自有资金，又何必为这49%求之于人，岂不是与本意不符吗？再说外商在中国境内投资，必须遵循中国有关法律，又何碍于主权！说透了这还是受到“左”的思想的影响。

毅公越想越不对头，时不我待，立即口授，我记录，一遍又一遍，既要说理充分，又要不刺激人，不伤和气，字斟句酌，从晚饭后直弄到深夜两点，这才完成了他的意见书。

那夜，我又一次睡在史家胡同客房的床上，为毅公这种认真负责的精神所感动，久久不能入眠，等到蒙胧入睡已近天明。早上6点左右毅公出来，把意见书再一次校正，誊写清楚后，亲自送给有关负责同志参阅。

过了几日，毅公高兴地说，这一条规定终于争了下来。它就是后来正式颁布的《中外合资经营企业法》第四条规定的：“在合营企业的注册资本中，外国合营者投资比例一般不低于25%。”

顺带一叙，由于当时外汇券的流通使用，曾在社会上刮起了一阵酝酿发行特区货币的风。毅公一听，这怎么了得！一个主权国家怎能允许两种不同货币的同时存在，倘若实现，其后患无穷。于是，在会上力争，会下写信，力陈利弊，终于事寝。当然，这事的结果并非毅公一人之力，但毅公是尽了心的。

九、中信诞生

《人民日报》1979年7月8日头版刊登了两则重要新闻。

其一是《中华人民共和国全国人民代表大会常务委员会委员长令（第七号）》：

> 中华人民共和国第五届全国人民代表大会第二次会议于1979年7月1日通过了《中华人民共和国中外合资经营企业法》，现予公布施行。

其二是新华社北京1979年7月8日电讯《国务院批准成立中国国际信托投资公司》。

电讯全文是：

> 中国国际信托投资公司已经国务院批准成立，筹建工作正在积极进行，同时已开始承办信托投资业务。
>
> 中国国际信托投资公司的主要任务是：接受各部门，各地方的委托，根据中华人民共和国《中外合资经营企业法》和有关法令，主要是引进外国资本和先进技术设备，共同举办合资企业。
>
> 国务院决定中国国际信托投资公司由荣毅仁、雷任民、吴志超负责。

那是一个大喜的日子，中国引进外资组建合资企业有了法律依据；毅公渴望已久的中国国际信托投资公司，已经由国务院批准成立。

我们不能忘记，中信公司是中国改革开放政策的初生子，而倡导毅公创建中信公司的则是邓公小平同志。

当初呈报国务院的公司名称是“中国国际投资信托公司”，“投资”在前，“信托”在后；而批准下来的公司名称则是“中国国际信托投资公司”，“信托”在前，“投资”在后。两个名词的倒置究竟有什么讲究，我至今弄不清楚，但为中信公司英文名称的缩写和给公司绘制徽标带来了好处。

信托业务，由于当时的条件限制，长时间内难于开展，直到2002年9月王军董事长在任期间，中信公司旗下才成立了“中信信托有限责任公司”，名副其实地开展信托投资业务，据说业务开展得相当成功，当然这是后话了。

有了国务院的“尚方宝剑”，一切筹组公司的工作就可以名正言顺，开足马力去进行了。

十、国徽大印

中国官场几千年的沿袭，任何组织机构必须有一方大印。直至今日中国的文件、契约合同都得盖上朱红大印，仅签名是不算数的。其实，大印容易克隆，而签名难以作假。

毅公把选基和我叫到他办公室，拿出国务院的批件，要我们赶紧办理向有关部门申请公司印章的事宜。

我至今弄不明白，阴差阳错我们找的不是工商行政管理局，而是国务院机关事务管理局。在这方面，选基熟门熟路，一下找到了局长，这是一位参加过长征的老革命。我们拿出批件，申请颁发公司印章。局长很买账，说是荣副主席的事，不敢怠慢。但公司是什么性质，刻什么样的章，他们没有办过。我们忽然想到有批示，陈云同志批过“视同中国银行”。局长说好，请给他一份中国银行章样。于是，选基想方设法找到了一纸中国银行的章样，几天之后公章颁下，是带天安门国徽的大印。名为大印，实为薄薄的一圆形铜片，固定在木制印把上。事情办妥了，我们没有花一分钱，没有请客吃饭，连一支烟一杯茶都没有。回想那时办起事来，真叫爽。

毅公对我们办妥这件事很满意，指示将印章和印泥放置在一专用木盒里，藏在铁皮柜内，并指定专人保管。只有向上级报告和同级公函可以使用，批准用印只限公司级领导。用印要登记日期、事由和批准人。一般联系事务用公司行政部门专用章。这样手把手教育下属，显示出毅公对公司信誉的重视，办事的严谨和行政管理工作的丰富经验。

这枚国徽章一直沿用到1994年年底。其间，据说光大领导见中信的印章是国徽章，提出光大的也应是国徽章。这一要求使上级有关部门很为难。直到国务院关于国家行政机关和企业单位印章的规定颁发后，中信的国徽章才被收去，换成了现在的五角星章。

十一、公司徽标

按照国务院批准的公司名称是“中国国际信托投资公司”，其英文字头的缩写为“CITIC”，倒给我们带来了很大的方便。因为“CITIC”，中间一个T，两边都对称，不仅便于绘制公司的标志，而且发音十分响亮。

说起公司标志，在那个年代又是一桩新鲜事。新中国成立以来，任何政府机关、团体只有五星印章，从无自己的标志、徽记。中、小学包括过去的名校都取消了原有的名称，一律改成编号，什么一中、二中、三中、四中、一○一中等。校徽也是长横条上标某学校的金属薄片。

外界传闻说，现用的中信公司标志，是请故宫的人绘制的；又有说，是请中央美院和工艺美院设计的，其实都不是。

当时，毅公提出绘制公司标志，要大家动脑筋想点子，群策群力，他自己也在构思。我们也曾找过不少美术界的朋友出主意，还请教过20世纪三四

十年代以设计书刊封面闻名的装帧大师曹辛之老先生，承他不弃也曾献策。好在那年头找朋友帮忙办事，不需要请客吃饭，不需要花钱费钞，也不需要招标投标。他们听说是给荣副主席创办的公司设计公司标志，无不积极响应，各献其策，竭尽追求新颖之能事。

一时间，我们收到过不少图样，有古典印章式，有元宝形，有古钱式，有方有圆有三角，有五星，而且色彩缤纷，有红有绿有金有黄。有的全汉字，有的全英文，有的中英合璧，诸般形象不一而足。毅公都一一仔细审视，未置可否。公司标志无非是要特征鲜明，简明概括。毅公见多识广，融合中西文化，富有艺术修养，那些好心人送来的图样，自然难入法眼。好在并不着急，没有则已，有则必精。



荣毅仁为中信设计的徽记

过了年，即1980年年初，我们从和平宾馆搬到崇文门向阳一所（即崇文门饭店）了。一天，毅公上班，把我们几个叫到他办公室，拿出了他构思很久的设计，也就是今日各大城市都能见到的中信所属机构醒目的圆形标志。中间一个T字，两边对称，像打开的两扇大门。难怪美国食品机械公司总裁马洛特先生笑说，这标志像是两扇敞开的大门，在欢迎来访客人。

毅公亲手绘制的标志，确实做到了公司名称与性质的简明概括，特征鲜明，一见便知。不久，公司按此图样制成了纽扣状的CITIC金属小圆证章，中信员工每人一枚，别在上衣左上口袋上或西服领上，当年是很时髦的，别上这枚标徽的人都以身为中信人为荣。

毅公亲手设计的这一公司标志，在2001年中国国际商标知识大赛上被评为最佳创意奖。

十二、出访香港

公司的筹组工作做得差不多了，董事会人员的组成已经提上了工作日程。国内该委聘的，凭毅公的联系、交往已经心有所属。个别交换意见也有，但从未提到桌面上跟大家讨论过，无疑他正在和上级有关部门商讨，而董事会成员的港澳人选，尚未确定。

为了酝酿公司董事会的港澳人选，考察香港房地产业务，广泛联系港澳工商界，毅公决定于1979年的8月中下旬，偕吴光老到香港做一周的访问考察。鉴清夫人要照顾孙男孙女，未能随行。

选基在香港地面人头熟，且能说地道的广东话，而我则是毅公的秘书，于是我俩也随同前往。

一到香港，毅公首先拜会新华社香港分社王匡社长。名曰新华社，实为中央驻港的代表机构，是特定历史条件下的产物。毅公外出访问的惯例是，先到我驻外使馆，拜会大使。这既是向使馆报到，又是去接受领导，取得在当地工作同志的支持、配合。正因为毅公的诚恳，谦逊，更加赢得使馆代表机构的尊重和重视，办起事来也更为方便。新华社安排毅公一行住摩星岭招待所，派了一名保卫和两名工作人员随侍服务，还配备了一辆专车供外出使用。

毅公先与王匡社长商讨拟请港澳地区知名人士、社会贤达，拟聘任中信董事的人选，继之再拜访他们本人，征求意见。

这几位就是以后担任董事多年的香港商界巨擘霍英东、王宽诚、李嘉诚和澳门的何贤、马万祺共五位先生。按香港习俗，他们都先后设宴招待毅公一行。凭我的直觉，几位先生无不乐意应聘，都以能担任中信董事为荣。在以后的岁月里，他们都曾参与中信业务的合作并提供咨询。

第二项任务就是考察地产建筑行业。

毅公同吴光老看了多处高层商住大厦，拜访了几位著名的地产发展商，征求他们的意见，吸取他们的经验。那时，胡应湘先生正在建造圆柱形的合和中心，吴光老去了他们的工地，和工地技术人员探讨过技术问题。这次考察的成果便是摸清楚了高层建筑的设计、施工、材料、设备和经营管理，对比国内的现有条件，制定了“三自”建设方针，终于在几年后比较顺利地建成了国际大厦。毅公制定的“三自”即由中国人自行设计、自行建造、自行管理。之所以要“三自”，是因为国内设计已达一定水平，材料除少数如茶色玻璃马赛克、电梯、机电设备、空调管道需进口外，大部分国内可以提供，其价格比进口便宜。据已退休的中信房地产公司前总经理苏

兆林告诉我，国际大厦建造耗资共计一亿多元人民币。计泓赓著《荣毅仁》书中则说是3 000万美元。那时美元与人民币汇率比是1：3.8，两数相差无几，总之要比全部由港商承建节省了一笔不小的费用。

访港的第三项任务是广泛联系，结识中外金融、商社包括政法界朋友。

毅公自20世纪50年代起就任中国银行董事，所以香港中国银行领导很照顾，在银行街中银大厦三楼为毅公准备了一间中等规模的会客室。每日上、下午接待之频已难统计。他们有的是应约，有的则是慕名来访。毅公总是有问必答，务尽其详，谈笑风生，宾主相得。

8月下旬的香港正值盛暑，户外酷热而室内冷气十足，由于毅公连日劳累，未得适当休息，突然感冒发烧。新华社得知立即派来医生，轮流值班看护，确诊为一般感冒，我们方才松了一口气。荣府在港亲戚众多，闻讯纷纷前来探望。那年月，驻外机构规矩森严，外客来访十分严格，来访者只能在底层接待室会见。毅公住8楼，新华社特准毅公子女可以到8楼探视，他人不得入内。幸得毅公身体素质好，两三日后已经痊愈。

那些日，我们陪毅公在招待所餐厅进餐，饭菜以海鲜为主，尚属可口。吴光老患有高血压症，但老人胃口奇佳，举箸畅啖。毅公时时告诫："光汉，少吃点儿。"光老只付之憨厚一笑，并不停箸。

短短几日，毅公和蔼亲切的处世为人，给接待人员留下了深刻印象。若干年后遇到当年接待过毅公的新华社退休干部周世强和辛永雄，谈起这段往事，他们总是怀着十二分的敬仰说："像荣副主席这样的首长少有，荣副主席真是好人啊！"

经过深思熟虑，同有关部门特别是统战部磋商，毅公终于提出了一份包含44位董事的名单。殊不知，这个名单的酝酿就毅公而言，是煞费苦心的。因为担任中信公司董事，是一份荣耀，既要考虑专业又要照顾方方面面，让大家开心又不得罪人，难啊！

他们多半是知名的原工商业者，有北京的、上海的、天津的、广州的，还有四川的。有开展业务需请协助咨询的部委领导人，有法学、经济学的专家教授，有前国民党政权时期的高级财经界名宿，还有著名的桥梁专家茅以升和唯一的知名女企业家胡子婴。这些董事都是与毅公交往多年的朋友，也都是开展工作时需请咨询的业界权威。他们之中，有人闲得太久了，不少已是年高体衰，承蒙毅公邀请无不欣然应命。

筹组工作至此圆满结束，到了该择吉开张的时刻。

十三、公司开张

毅公选定了1979年的10月4日，即中华人民共和国成立30周年大庆的第四日，召开中信公司第一次董事会，宣布公司开张。



中信公司在人民大会堂召开第一次董事会。正面左起谷牧、荣毅仁、雷任民、吴志超

所有组织会场、迎宾接待等，全部由公司当时仅有的40几位员工包办。一切工作，有条不紊，井然有序。

出席会议的董事们，兴致勃勃，还有几位远道而来。除香港有一人因事请假外，其余43位公司董事全部到齐，可称得上盛况空前。是日秋高气爽，蓝天白云。人民大会堂北门大开，毅公和几位公司领导在此亲自迎宾，工作人员再把一位位董事引入举行董事会的台湾厅对号入座。

上午10时整，毅公起立致辞，宣读国务院任命，宣布中国国际信托投资公司正式成立，首先请谷牧副总理讲话，接着又向董事会做了40分钟的工作报告，陈述中央、国务院指示筹组中信公司的经过和今后的任务，并通过公司章程，准点两个小时完毕。随即到大门外迎接叶帅和其他几位领导人的光临。



叶帅受到中信公司第一次董事会董事们的热烈欢迎

这时，在人民大会堂一个大厅里，已经摆设好摄影座次。毅公恭请叶帅和几位参与会见全体董事的领导人在前排正中就座，出席董事和工作人员各就各位，摄影完毕。这就是保留至今弥足珍贵的“叶剑英委员长和党中央、国务院领导人乌兰夫、王震、谷牧、陈慕华等亲切会见中信公司第一次董事会全体董事的合影”。

中午，毅公设宴款待叶帅等中央、国务院领导人和全体董事。下午三时，由经叔平董事主持记者招待会。经老是毅公圣约翰大学同学，低毅公两年级，在校专修新闻，又多年从事对外联络，面对记者自是驾轻就熟，应付裕如了。

中国国际信托投资公司从即日始正式挂牌营业，面对海内外工商、金融界和广大公众，开启了它光辉而艰难的历程。这一天，即10月4日，已经成为中信公司成立纪念日，永远铭记在全体中信人的心上。



叶帅和党中央、国务院领导人亲切会见公司第一次董事会全体董事和工作人员合影。前排自左起：胡子婴、茅以升、何贤、王宽诚、荣毅仁、谷牧、乌兰夫、叶剑英、王震、陈慕华、雷任民、缪云台、钱昌照、马万祺

至此，毅公有了一个实体，有了他开拓事业，报效国家的工作班子。虽然眼下只有三四十人，拥挤在和平宾馆十几间客房里，而且还不是每人都有固定座位，但个个精神饱满，信心十足。

行文至此，我们不禁要缅怀叶帅和王震将军，他们鼓励关爱支撑毅公创业留下的遗迹，已经永存在中信公司的史册上。

在中信公司第一次董事会合影上，居于正中的便是叶帅；

公司最初的信笺抬头是叶帅的手笔；

至今，仍高悬于建国门外大街，巧克力大厦的名牌“国际大厦”四个大字，就是叶帅的宝楷；

在国际大厦大堂进门的左侧墙下端，有一块不大为人注意的大理石碑，上镌“中国国际信投公司大厦奠基”，下署“中国国际信托投资公司董事会一九八○年九月十二日”。公司大厦奠基这十二个大字也正是叶帅的墨迹。

翻开中信公司任一画册，初创时期，没有哪一次重大活动没有王震老将军的大驾光临。他题写的“渤海铝业有限公司”八个大字，镌刻在中信渤海铝业有限公司大门的巨幅花岗岩石上。

中國国际信托投資公司大厦

叶剑英

叶帅为中国国际信托投资公司大厦题词

毅公与叶帅、王老和其他老一辈无产阶级革命家一样，在“文革”中受到冲击与迫害。但共同的理想与命运，使原本出身不同，经历不同，理念不同，追求不同，年龄段不同的这几位党内外志士仁人，相近相亲，甘苦与共，结成了牢不可破的友谊。他们是最早支持、赞助毅公创建中信的老一辈革命家，直至他们生命的终结。

毅公这时已有多种称呼，有称荣副主席的，有称荣副部长的，有称毅仁同志的，还有称荣副市长的，不一而足。毅公诙谐地跟大家商量，说不喜欢人称他官衔，称毅仁同志字又太多，就叫名字毅仁好了。大家说那怎么可以，叫荣老板吧。毅公无可奈何地说行，就叫荣老板吧。

从此，“荣老板”成为中信公司对毅公的专有尊称和爱称。

附录：

中国国际信托投资公司章程

第一章 总则

第一条 中国国际信托投资公司（以下简称公司）为社会主义国有企业，是国务院直接领导的业务机构。

第二条 公司的任务是按照中华人民共和国中外合资经营企业法及国家其他有关法令、条例，引导、吸收和运用外国的资金，引进先进技术，进口先进设备，对我国进行建设投资，加速我国社会主义现代化建设。

第三条 公司的资本为人民币贰亿元。

第四条 公司坚持社会主义原则，按照经济规律办事，实行现代化的科学经营管理。

第五条 公司设在北京。在香港设立香港分公司；并根据需要得在国内外设立分公司、子公司、办事处或代理机构。

第二章 业务

第六条 公司接受外国的公司、企业和其他经济组织或个人的委托，与我国各地方、各部门及其所属的公司、企业或其他经济组织联系，达成短期或长期的合资协议、合同；并为组成合营企业和进行短期或长期的技术合作，提供介绍和咨询服务。

第七条 公司接受我国各地方、各部门及其所属的公司、企业或其他经济组织的委托，与外国的公司、企业和其他经济组织或个人联系，达成短期或长期的合资协议、合同；并为组成合营企业和进行短期或长期的技术合作，提供介绍和咨询服务。

第八条 公司接受外国的公司、企业和其他经济组织或个人的资金，和在外国发行公司债券或代理发行股票组织资金，投放于国内，办理短期或长期的信托投资业务。

第九条 公司向外国公司、企业和其他经济组织或个人及国内各地方、各部门及其所属的公司、企业或其他经济组织，提供有关投资的法律、税收、外汇管理、劳动工资和财务核算方面的介绍和服务。

第十条 公司接受外国厂商的委托，经营有关先进技术、设备等方面的代理业务。

第十一条 公司得视业务需要，在国内外经营中外合资或单独投资的业务。

第三章 组织

第十二条 公司的最高权力机构为董事会。董事会由国务院委派董事长、副董事长、常务董事、董事若干人组成。董事会的任务是：

1.根据国务院指示精神，制订公司的近期和远期的经营方针和计划。

2.聘请总经理和副总经理，报请国务院批准。

3.审定总经理提出的公司的工作机构和国内外的分支机构的设立和撤销。

4.审定总经理提出的限额以上投资项目。

5.审定总经理提出的公司的年度财务报告和利润分配方案。

6.听取和审查总经理的工作报告。

7.将公司重大业务活动报告国务院。

第十三条 总经理负责公司的全面经营管理工作，副总经理协助之。总经理的任务是：

1.贯彻执行董事会制订的经营方针和计划。

2.负责组织公司的工作机构和国内外的分支机构；任免公司重要工作人员和外籍专家，并报请董事会备案。

3.审定投资项目。限额以上投资项目报请董事会审批。

4.向董事会提出年度财务报告和利润分配方案。

5.定期向董事会汇报工作。

第四章 经营管理

第十四条 公司建立独立的业务、财务体制。

第十五条 公司必须制订与近期和远期的经营方针和计划相适应的营业计划和措施，使公司的业务能有计划地、有效地进行。

第十六条 公司经办的信托投资项目，必须具有外汇偿付能力；公司有义务对其进行检查、督促。

第十七条 公司对经办的信托投资项目，都必须单独进行核算，检查经济效果。

第十八条 公司任用人员要量才录用，根据考核进行奖惩，贯彻执行按劳分配为原则的工资制度。试用合同制。

第五章 附则

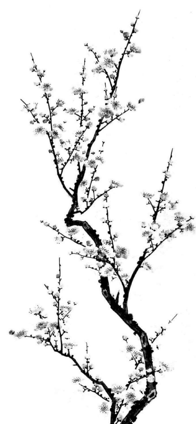
第十九条 本章程报请国务院批准施行。修改时同。

---

1. 1978年2月荣毅仁写了一首七律发表在《光明日报》上。诗云：“鹊报春回残雪融，百花齐放趁东风。高山难阻愚公志，激浪全凭舵手功。往日

风云过眼底，今朝人物数英雄。不甘伏枥添砖瓦，万里江山代代红。”诗后加写道：“我荣幸被选参加五届人大和政协两大会议，赋七律一首，致欢欣之忱。”

第三章
彼岸取经
探索契机





笑容可掬的荣毅仁在访美期间的招待会上

一、组团访美

第一次董事会后第三日，即1979年的10月6日，毅公启程停经巴黎前往华盛顿，在美国进行为期40天的考察访问。鉴清夫人伴同前往。

随员是雷平一老先生，负责旅行一应的开支账目。

另一位随员是梁于华，他负责翻译，是毅公从外交部美大司冀朝铸司长处商借来协助工作的。梁毕业于上海圣约翰大学，论资排辈是毅公的小师弟，后来又到美国密歇根大学深造，其英语造诣较深，又生于上海，熟悉毅公的口音。多年后听毅公闲谈，认为梁是众多位给他担任译员中的佼佼者。一般酒会应酬，非正式的谈话，毅公直接用英语与对方交谈。正式会谈、演讲，根据我国外交惯例，得经译员传译。

访问团里还有一位女士，也是上海人，曾在圣约翰大学肄业，于上海解放前参加了地下党，是轻工业部的司局级干部。这位老大姐听说毅公要去美国访问，通过经老提出想要参加。毅公觉得她懂英语方便交流，又是新中国成立前参加革命的老同志，多一位资深的党员也好，就同意了。

我则有幸作为秘书随行。

整个访问考察团共6人，算是很精干的。

毅公为什么要首访美国，而且要在美国逗留一个多月？

我现在的理解是，美国是当代生产、科技、金融最现代化的国家，是最典型的资本主义社会，拿它和与世隔绝了30年的十里洋场上海对比，可以找出二者的差别，值得我国学习和借鉴。

离京前，记得是5日中午，当时美国驻华联络处主任伍德科克，在其官邸设午宴为毅公访美饯行，表示善良的愿望与友好。

那时，北京还没有开通飞越太平洋直达美国的航线，必须绕道欧洲。从北京起飞，要经卡拉奇加油，稍事休息后再飞巴黎。

二、巴黎一瞥

从北京起飞记得是6日傍晚，飞抵巴黎已是巴黎时间第二天清晨时分。60多岁的毅公夫妇，经过17个小时的长途飞行，神采奕奕，并无倦容。

在巴黎戴高乐机场贵宾通道出口，毅公夫妇受到了韩克华大使和夫人的热

情接待。一行六人被安排在使馆招待所住下。遵从主人的安排略进早餐便卧床假寐以缓解旅途的疲劳，午餐后稍事休息，即由大使夫妇陪同毅公一行乘车观光了巴黎市容。那天是周末，街上人车稀疏，巴黎人都去了乡村度假。当晚，大使夫妇设晚宴为毅公和鉴清夫人接风洗尘。次日上午，又驱车前往离市区一个多小时车程的枫丹白露游览。这是两百多年前拿破仑的别墅，一座美轮美奂的花园。是日傍晚，韩大使夫妇再把毅公和夫人一行送至机场，又经过一夜飞行，8日清晨抵达华盛顿，下榻在五月花酒店。

在巴黎停留虽然短暂，却受到了韩克华大使夫妇的盛情款待。韩大使新中国成立后一直从事外交工作，是一位资深的外交官。夫人是使馆政务参赞，言谈举止，温文儒雅。可以看出她也是一位有文化教养的老干部。有件事却使她为难了，由于大使夫妇的殷勤接待和周详安排，鉴清夫人觉得过意不去，就从在京准备好的礼品中精选了一件适宜女士佩戴的饰物，赠给韩夫人，留个纪念。这一极普通的社交礼貌，却让大使夫人不知所措，是收还是不收，煞费心思。她知道毅公一行的那位老大姐是资深党员，就专门为此征求她的意见。这件小事给我印象至深。多少年来的阶级教育，特别是10年“文革”“兴无灭资”的教育，把人与人之间的感情和友谊扭曲到了如此地步！

三、首访华府

毅公抵达华盛顿入住五月花酒店后，稍事休息，带着轻微的时差感，便赶去我国驻美使馆拜会大使。那时的美国是卡特总统时代，大使是资深外交官柴泽民。柴大使也是一位有文化的老干部，夫人也很文雅。毅公是只身一人去的，未带夫人和随员。入境问俗，行客拜坐客，这是毅公出国访问尊重和接受我国驻外机构领导的规矩。即使在他出任国家副主席以后，仍然坚持要这么做。而这时的驻外使节，大都辞谢老人家拜访，而是到毅公住处来看望了。

三日后的一个晚上，柴大使夫妇为毅公夫妇在使馆宴会厅举行盛大的招待会。邀请名单由大使馆拟就，征求毅公意见后确定。据使馆工作人员说，华盛顿政、商及社会各界人士听说荣毅仁先生来到美国，对这样一位有特殊身份的中国贵宾，既有尊敬又带好奇，纷纷要求参加。参加者超过预定名额，有些是专门从外埠乘专机赶来的。与会者多达200余位，在那个年代是少有的盛大场面。

招待会以丰盛的中西合璧自助餐款待来宾。首先，柴大使向与会各界人士介绍毅公，继请毅公致辞。

毅公在美以及后来在国内外发表讲话，从来不用秘书起稿，都是事先熟悉情况，阅读有关资料，自己构思，即席发挥。他的演讲，逻辑周密，用词恰当，不啰，不重复，一句是一句，其口齿比平时与人交谈更为清晰明快。毅公娴熟英语，所以很会使用译员，又会照顾译员。每说一句话都有完整的词意，不说半句话，不说很长的语句，不让译员为难，但又很讲究英语的用词。同样一个中文语汇，可能有几种英语译法，如果毅公觉得译员所用的英语词语未能准确表达其意，他会轻语提醒译员，加以更正。所以梁于华跟我说，给毅公当翻译既难又不难。不难在于毅公的语言简洁了当；难在于若没有较深的汉、英语学养，没有足够的词汇，不具备广博的知识，就难于传达毅公语言的内涵。

在美国的任何一场演讲或答问，毅公都是应付自如。

那晚的招待会，可以说是冠盖如云，少长咸集。

华盛顿上层社会的女士、先生们盛装登场。男士们身着深色晚宴服，也有着小礼服的，女士们更是珠光宝气，争奇斗艳。

我至今记得柴大使中等偏胖的身材，着一身米色西服，内衬翠绿绸衫，红色领带，笑容可掬，别具风采。

那晚，毅公身着剪裁合身的深色中山装，身材颀长伟岸，举止从容，谈吐高雅，既是晚会的主宾，又成了东方人形象的典范。

中山装应该是中国的国服，也是礼服。出国前毅公叮嘱我们：除特制两套西服外，必置办一套深色中山装。每遇晚间重要集会活动，西方人着小礼服时，我们着中山装应对最合礼仪。

鉴清夫人则身着纤腴合度的中式丝绸旗袍，袍长过膝，在足踝之上，旗袍外另加一件同样色质的连袖短衫。着半高跟鞋，提精致小手袋。浓密的大波浪纹银灰色头发，自然分布在颈上。稍深的肤色，光滑细腻，微画淡妆，更显得高贵典雅。

鉴清夫人的风度和气质，所到之处吸引了很多的年轻妇女。毅公夫妇访美归来途经香港到香港分公司视察时，当地女职员曾这样称赞道：这样一位雍容华贵慈祥端庄的老夫人，远比她们的青春靓丽更具风采。

华盛顿招待会引起了前所未有的轰动，次日英文华文报纸均有大篇幅的报道。报纸头版的彩色照片，正是当晚招待会上不断闪光的亮点。毅公和夫人被一拨拨来宾、记者包围。寒暄浅笑，友好交谈，握手碰杯，会场气氛轻松而热烈，没有出现令大使馆担忧的给毅公出难题的场面。招待会上，

毅公手持一杯香槟酒忙于应酬，仅偶尔拣一两块侍者送上的小点心，回到酒店只好消夜充饥。但是，毅公夫妇的心情很好，兴致勃勃，首战告捷，应付美国之行以后的各项活动，也就心中有底了。

在华盛顿连来带去停留了5天。

一天早晨，毅公夫妇应美国早期登上月球的领航员格林参议员之邀，在参议院的会议厅共进早餐。毅公从带去的礼品中选了一幅虎的册页送给格林。记得此画是刘继卣所作。格林接到这画时很是激动。毅公还为之介绍了虎图在中国画作中的意义。格林是美国人眼里的英雄，誉之为虎很是恰当。那天的早餐，也有好几十人参加，大部分是主人格林参众两院的朋友，都怀着友好和好奇的心态。

毅公带去美国馈赠友人的礼品，主要是中国国画。到了美国之后，我才知道西方人，尤其是美国人，习惯上都只送点儿带纪念意义的小礼品，是不送贵重礼品的。一般金融企业除了送一些宣传画册，顶多是一支带有该企业标志的高仕圆珠笔。毅公深谙此道，国产工艺品既贵又重，难于携带，所以他安排了一些画家，画了一些花卉翎毛，山水人物，裱帧成册页，既方便携带，又宣扬国粹艺术。毅公原本就有不少艺术界的朋友，一声招呼，他们都积极回应。毅公的无锡同乡周怀民先生，以画葡萄著名。毅公跟周先生很熟，拿起电话，说明原委，跟着说："周葡萄，你给我组织画家画几幅册页。"我记得总共有20来幅，有周怀民、许麐庐、何海霞、田世光、刘继卣，还有黄。这些画家的画作，自20世纪80年代初一路看涨，按现时的行市，他们的作品，每幅至少要值10万元，而毅公那时只是在和平宾馆请他们吃了一餐饭表达谢意。有荣毅仁这点儿面子，哪里会另外要钱呢，他们都以其作品能借荣毅仁之手送给外国朋友为荣。30多年过去了，那些收到过毅公馈赠的美国朋友，倘知道手中画作的现时行情，又是后来的中国国家副主席荣毅仁先生所赠，有着双重意义，虽非毕加索之作，也是弥足珍贵。

在华盛顿的另一个晚上，美国国务院首席法律顾问汉塞尔先生在自家公寓设宴招待毅公和夫人一行。

这位汉塞尔律师曾在当年5月到访过北京，还游览过西安等地。当时，外交部提请毅公作为中方主人接待过他。毅公在史家胡同寓所会见了他夫妇俩，还在仿膳宴请过他们，又专门把杨锡山先生从上海请来北京做他们的全程陪同，梁于华任翻译。礼尚往来，现在荣毅仁先生到了华盛顿，故人又见分外亲切。

卡特总统任职时期，美国国务院的班子基本是民主党人，参与晚宴的也基本是民主党的精英，其中有时任助理国务卿的霍尔布洛克和财政部一位女

副部长。

晚餐是自助式，客人们自选食品，随意就座。看来这位熟谙中国事务的专家霍尔布洛克和那位女副财长是有备而来，他们选好了座位，与毅公围坐在桌子一边，这样可以尽情提问。当然，毅公也是有备而来，谈笑风生，见招拆招。

霍尔布洛克说："荣先生，您是中国最大的企业世家的继承人，当政权更变时您的兄弟和家人都离开了中国，而您却留下来。您当然是共产党！也许您早就是地下党员了。"

毅公淡淡一笑，与他谈起了自己经历的新旧对比。

毅公说："我不是共产党。我的几位兄弟去了外国，这是他们的选择。我留下来，我要看一看。"

"上海临解放前，国民党兵的一个连在我家门前堆起沙包，架起了两挺机枪，这架势是要以我家为据点，进行顽抗，那遭殃的必定是我和我的家人。经过谈判，我把两根金条（即每根10两的大条）给了他们，那连长就把机枪和沙袋撤了。这些家伙眼见大势已去，面临覆亡还又讹诈了我家一笔。"

"解放军是1949年5月24日夜进入上海的。上半夜还有零星的枪响，下半夜寂静无声。清晨，我和家人轻轻打开家门，只见马路两边都齐齐整整躺卧着身穿灰布军装的士兵，静悄悄无声无息。这一景象使我十分震惊。我见过军阀部队，见过北伐军、国民党军，从没有见过这样秋毫无犯的军人，宁愿饱受霜寒而不扰民。"

"以后，我参加了学习，我家的工厂都开了工，有了足够棉花资源，实行统购统销政策。毛主席要陈毅市长宣传我荣家的爱国行为，并推举我当选为当时最年轻的上海市副市长。后来，企业公私合营，我把荣家的资产捐献给了国家。1959年周恩来总理安排我到北京当纺织工业副部长，发挥我的所长，管理全国各地的纺织工业，实现了我实业救国的抱负。有这样的好政府，好领导人，我为什么要走。"

一席话，娓娓而谈，合理而自然，不由得霍尔布洛克不信。

在华盛顿，毅公还去见过美国进出口银行行长和财政部副部长所罗门。这两处访问都是受中央领导之嘱进行的。

在出国前，毅公专门向叶帅、乌兰夫和谷牧副总理请示工作，在人民大会堂受到接见。那次主要是谷牧讲，他要毅公到美国后摸一摸向美国有关部

门贷款的可能性。叶帅最后嘱咐说："毅仁，这事就拜托你了。"但两处拜访都不成功。进出口银行贷款利率不比商业银行低。财政部则说，它们没有钱可以贷给中国。由此可见，那时的美国政府对我国的改革开放政策还处于观望和等待的阶段。

毅公的美国之行也是在试探，在寻求出路。

四、纽约交友

继华盛顿之后，毅公访美之行的下一站便是纽约。这个庞大"金元帝国"的金融中心，也是国际的金融中心，当然成为毅公访美的重点。

从华盛顿到纽约，飞行大半个小时便到了。毅公一行到达纽约，我国驻联合国首席代表陈楚大使和赖亚力大使已经在机场等候。他们把毅公一行送抵下榻的纽约著名老牌酒店丽晶酒店。次日，毅公便开始了事先安排好的拜访日程。

日程很紧，上午下午都排得满满的，其中有几场是重点。

毅公拜访的首位要人，便是时任大通银行董事长，美国石油大王约翰·洛克菲勒家族的第三代掌门人戴维·洛克菲勒。

按照曾在中信财务部任职的吕福田老先生所译《洛克菲勒家族》一书所述，这个家族的第一代约翰·洛克菲勒，以残酷的剥削发家，垄断了美国石油工业，成为石油大王；第二代小约翰·洛克菲勒守成家业，创立洛克菲勒基金会，专心致力于慈善事业，似乎在为其老父赎罪。北京的协和医院，便是洛克菲勒基金会于20世纪20年代捐资创立的。第三代洛克菲勒兄弟五人，他们的成长期正是第一次世界大战和美国大萧条之际。老洛克菲勒治家极严，兄弟姐妹幼时都得从事家务劳动、打扫清洁、锄草、擦鞋，所以兄弟五人成长后各有成就。其中有两位当过州长，纳尔逊·洛克菲勒还当过福特总统的副总统。这位戴维·洛克菲勒排行老五，是第三代中仅存的一位，自然是洛克菲勒基金会和家族的第三代掌门人。

那天上午，毅公一行有雷平一、那位老大姐、梁于华和我。按约定时间抵达华尔街大通银行的顶层，洛克菲勒的私人会客厅。那是一间宽广适度的厅堂，墙壁悬有几幅古典风景油画，家具摆放井然有序，布置典雅，没有暴发户的那种金碧辉煌和奢靡之气。

洛克菲勒先生礼貌地与毅公握手表示欢迎，请几位客人依次落座，跟着侍者送上茶点。稍加寒暄后，洛克菲勒先生又礼貌地说想与荣先生单独谈谈，同时请他的副手布彻先生招呼我们。这位布彻就是继后的大通银行董

事长。于是，毅公在洛克菲勒先生礼让下进了隔壁一间屋，梁于华作为译员跟随在后。他们三人在内室停留了约半个小时，然后出来邀请客人们到客厅外一间中型餐厅共进午餐。

若干年后，梁于华告诉我，荣、洛交谈是在客厅里一间精致的书房。并无秘密，只是洛克菲勒先生觉得单独与荣先生交谈更为知己。洛克菲勒先生说，他知道荣氏家族企业在中国的地位，说他与毅公的年龄、家庭背景、教育与经历都有相似之处，希望能成为好朋友，为美中交往做些实事。毅公首先对洛克菲勒先生午餐约请表示感谢，在得知洛克菲勒先生还未到过中国，便诚挚地邀请他于方便时访问中国，到北京就双方感兴趣的问题进行探讨。

餐厅在客厅的另一边，显然是银行高层就餐的地方。长方形餐桌正中，宾主相对而坐，梁于华坐在毅公的右侧，雷平一在左侧，老大姐坐在洛克菲勒先生右侧，我在左侧。进餐时话题就广泛了，气氛也十分和谐，主宾与主客没有那么多的频频举杯，而是互换话题。洛克菲勒先生谈话的主客是毅公，但他并未忘记坐在身右的那位老大姐和左侧的我。知道我的英语不行，只用最简单的英语和我说一两句。毅公也会抽空与在座作陪的布彻寒暄几句。

菜肴并不丰盛，一个简单的蔬菜色拉，一碗清汤，主菜是奶油煎鲑鱼，甜品是布丁，接着是咖啡。这是西方大资产阶级待客，不像我们的四冷四炒四热四点外再加一个大头盘。我想他们平时的午餐会比这更简单。以后，我们所到之处的宴请也不过如此。这大概是东西方饮食文化的差异，并不是东方人好客讲排场，西方人吝啬小家子气。但是，礼貌是讲究的，没有叮叮当当的刀叉撞击声，没有嗞嗞的喝汤声，无论是头盘、二盘都吃得精光，碗碟光鉴照人。我怕腥不喜欢食鱼，也只好硬着头皮把鱼吃光。

这餐饭局还有一项意外收获。

喝咖啡时，洛克菲勒先生问：“荣先生有没有观光纽约市容？”毅公微笑了：“我们日程排得很紧，想多看一些企业，多结识一些朋友，还没有时间观光！”洛克菲勒先生说：“没有问题，纽约市是值得一看的，我帮你安排。”说着就跟站在一旁的侍者咬了一下耳朵，几分钟后电话已经接通了纽约市市长。洛克菲勒先生想必与市长很熟，不称先生而直呼其名。洛克菲勒先生说他有一位朋友，是来自中国的贵宾，想请他们观光纽约市容，请市长提供两架直升机。听得出来，对方是满口应承。洛克菲勒先生高兴地告诉毅公：“15分钟后，有两架直升机会在九号码头等你们。我不留您多坐，以后还是有机会见面的。”

他把毅公一行送至电梯口，一一握手告别。下了电梯，出了大堂，一部豪

华的旅游大客车已在等待，车上还有酒吧，身着类似空姐制服的女侍者给客人们送上咖啡。一会儿工夫车抵码头，两架直升机已是轰鸣待发。机长知道客人的尊贵，十分礼貌地将毅公一行分别安排在两架机上，关上机门，一声轰鸣，飞机已经冲上蓝天。

梁于华从机长话里得知，飞机是纽约港务局的，不是旅游客机，所以起飞降落特别地猛。飞机斜着升空，一个急转弯，机身已呈45度角倾斜。毅公坐在机长右侧，正是机身的斜下方，但他若无其事，手擎相机不停往下拍照。而我既是第一次乘坐直升机，又有畏高症，两手紧紧地攥着两边的扶手，虽身系安全带，也不觉得有安全感。幸好，一会儿飞机升到一定高度后便开始平稳飞行。

现在，可以领略纽约风光了。纽约真的够大，飞机兜了一圈，下面依旧是群楼巨厦，未见田园庄稼。高大建筑鳞次栉比，色彩缤纷，有尖顶，有圆顶，有方顶，也有异样的顶。鸟瞰街道，横直分明，车行如鲫。纽约的标志——世贸大厦双楼矗立，顶端各有两根高杆更为触目。绕过一边，只见在平地上必须仰视的自由女神像已在脚下。女神手擎的火炬近在咫尺，其左手摊开的书页，字迹依稀可辨，只可惜一晃而过，看不清写的什么了。几十分钟后，直升机安全着陆，足踏平地，我仿佛才找回到了自己。

还在小学读书时就有两处景物最引我惊奇向往，但都是可望而不可即的奢想。其一是巴黎的埃菲尔铁塔，再一处便是纽约的自由女神像。做梦都未曾想过有朝一日我能亲眼见到，于近处体察到它的雄伟壮观。跟随毅公访美首站巴黎，车行近塞纳河，远处已见埃菲尔铁塔矗然屹立。如今到了纽约，从丽晶酒店高层远眺隐约可见这一巍峨的纽约瑰丽景观。待旅游大客车行至自由岛对面时，女神全貌已赫然在目。自由女神像高46米，连基座合共93米。1876年由法国雕塑家巴托尔迪设计，是法国赠予以纪念美国独立100周年的。如今已历经近150年，青铜已呈绿色更是亮丽，其壮观其雄伟其端庄造型之优美其工艺之精湛，不能不令人叹为观止。对我来说，既是巧遇更是奇遇。

这一奇遇还使我看到了美国人办事的认真和效率，切实体会到了资本社会的真正老板是大资产阶级，政府官员包括总统都是给他们打工的。

美国之行，我见到了不少大企业家、政界名人。在我眼中，能与毅公相伯仲的只有戴维·洛克菲勒。两位都是1.8米以上的个头，相貌堂堂而端庄文雅，气质高贵又平易近人。两位年龄相若，一个受过东方传统教育，一个为西方文化精心培养，都是名门世家，有着类似的经历。他们纽约的初见，很有惺惺相惜的味道，尽管他们各自深爱着自己的祖国，自己的事业，却结成了异国的知交。以后，洛克菲勒先生到了北京，去过毅公史家胡同精致的寓居做客，品尝过为中外名人赞不绝口的荣家菜肴。毅公夫妇

也应邀到过洛克菲勒家族的庄园享受田园风光。

1988年5月，洛克菲勒还和基辛格一起应毅公邀请参加了中信国际咨询会议。1993年10月，洛克菲勒又以美国对外关系委员会名誉主席的身份访问北京，那时毅公已是国家副主席，洛克菲勒再次到史家胡同做客。中信公司和洛克菲勒基金会还互派过年轻人访问实习。

五、侨领欢宴

在纽约，经当时我国常驻联合国大使的推介，纽约华人协会理事长应行久夫妇，特来酒店拜访毅公和鉴清夫人。他们带来鲜花，对毅公夫妇特别地尊敬和热情。据了解，这对夫妇抗战前和抗战中混迹于南京、上海一带，知道荣氏家族声势显赫，虽是无缘高攀，却是久怀仰慕之情。战后，他们辗转流落到了美国，开始在纽约惨淡经营，经过艰苦奋斗，二三十年后，居然成了纽约中国城的大亨，在纽约华人乃至美国华人圈中都很有影响。他们代表的是华人商贸、零售和服务行业。应氏夫妇专门印制了烫金字的请柬，恭请毅公夫妇和随行人员到他开设的中餐馆共进晚宴。

应氏的餐馆自然是在中国城，在地下，规模很大。从大门直到内厅餐台、座椅都是以红为主的广东式装修。车行抵达，应氏夫妇和华人协会的主要负责人已在门前列队恭迎。礼仪小姐为客人们佩戴了鲜花，在热烈的掌声中毅公夫妇一行被引入正厅。跟着全体起立，又是一阵热烈的掌声，左右前后都是黄色皮肤，这时我们觉得已仿佛身在祖国。

晚宴的规模相当大，有二三百人之多，比华盛顿大使馆的招待会的规模还大，气氛也更热烈。大使馆和我国驻联合国代表处都有人参加。餐馆的周边则布满美国警察在巡逻。

参与晚宴的华人男女老少都有，多半是40岁以上的人，白皮肤的洋人不多，属于年青一代，大概是华人的儿媳或女婿。他们都一律着西服，从其款型和色泽、衬衣领带推测，似乎已很少穿着，好似刚从箱底翻出来的。奇怪的是他们中老一辈人不会说英语，只会简单几句，主要用广东话交谈。会讲上海话的，相对比较年轻，比较斯文。他们都好奇、热情，渴望听到来自大洋彼岸祖国的声音。这正是毅公向他们宣传祖国经济建设，社会稳定，以解除他们长期受反共宣传蒙蔽误导的好机会。于是，毅公即席发表了热情洋溢的讲话。为了让所有人能听明白，讲话仍请梁于华即时传译成英语。

这一生动场面让我感觉到，在美国工作、生活的华人，与祖国有太多隔膜。

他们大都聚集在大城市的中国城，从事商贩零售和服务行业，在美国属于中下层而不被主流社会所认同。他们渴望有一个强大的祖国给他们撑腰，正如中国民间的习俗，娘家有钱有势，媳妇在婆家的日子就好过。近些年，情况有所改变，好几位第二代第三代在美的华人已经成为政府高官，但华人在美国社会的影响力依然没有达到对主流社会产生影响的地步。

按照美国规矩，应氏的那顿丰盛的鱼翅席，并非应氏一人负担，而是由参与者购券入场。能与来自祖国的贵宾相聚，了解中国的最新变化，这毕竟是十分难得的机会。

毅公在应氏餐馆的讲话，产生了很好的效果。从那以后，应氏夫妇曾多次回到祖国，据说还有投资。从那以后，不少归国访问的华人，正是听了荣先生的那次讲话才敢回来的。

六、求知若渴

在纽约，毅公一行还访问了花旗银行，化学银行，运通银行。运通银行是全球规模最大，最早推行信用卡业务的银行。访问中了解到了信用卡的发展史和发行使用等细节。这项业务在当时的美国已经相当普及，而在中国还颇为神奇。

雷平一老先生是此行的账房先生，带的是旅行支票，这在当时的中国已是相当的先进，可以避免携带现金的麻烦和不安全。每到一个城市都是由我陪着他去银行兑换现金，可远不如我们所见的美国信用卡方便。未曾想到20年后的我国农村也开始用上了信用卡，如今是一卡在手，走遍天下了。

这使我联想到当年学习的政治经济学关于共产主义社会的预见。马克思说，到那时货币都已失去了作用。在工业革命初期的蒸汽机时代，马克思老先生已有此科学预见，真了不起。他的原话是：“我们设想一个社会，不是资本社会而是共产主义社会，那么首先资本就会消失，因而货币资本所引起的交易上的伪装也会消失。”[注]这段话对于没有认真学过经济学的人来说相当不好理解。马克思还告诉我们，共产主义社会实现各取所需的分配方式，但他老人家没有回答到那时用什么手段来计算其所需哩！

毅公一行还访问了一家世界著名的Dun & Bradstreet（邓白氏商业信息中心）。那是一个星期日的上午，在电脑上，只要按下几个键，世界各国凡经过注册的工商行政机构和名人名士的数据，无一不能从打印机传送出来。毅公亲自试了几家，都无不详尽应验。中心的总裁还亲自给毅公示范操作。当宾主熟悉了一些，总裁问：“荣先生，可否检出有关您的资料？”毅公答：“可以。”于是，几个键按下，瞬间有关毅公的资料，无论是

家世、个人、家庭、事业均一一清晰地从打印机上披露出来，当然那时都只有英文。惊讶之余，不无感叹世界进入信息时代，已无秘密可言，当然涉及军事的绝密数据，定会另有防范加密措施。

毅公对总裁舍弃假日休息而来接待客人颇为不安，表示感谢。总裁倒很诙谐，笑说："我要不来公司接待你们，在家也休息不了，我的夫人会命令我去剪草地。"

在邓白氏这半日的参观，激起了毅公在中信开张不久便着手创建咨询公司的决心，并且自兼董事长，以示对信息咨询业务的重视。

有一个上午，毅公一行还到纽约市政府拜访了纽约市市长。

与纽约市金融企业的高楼大厦相比，市政府的建筑显得寒碜。进入市府楼后，要经过一条阴暗狭长的通道，踩着吱吱作响的木质地板才能进入市长办公室。市长办公室也只有七八十平方米大小，正中迎面近窗处有一张较大的深色写字台，带一点儿古色古香的味道。引人注目的是，写字台右侧近墙处有一面美国星条旗竖立在旗架上。旗未展开，旗面很大，显得庄严肃穆，而且星条旗在美国到处可见，使人感觉到美国人的国家至上。拜访是礼节性的，宾主寒暄互致问候，互赠纪念品。市长得到的是一幅册页水墨花卉画，我们得到的是比纽扣稍大的可以粘贴在西服领上的塑料红苹果，纽约市的标志。

在纽约的最后一日，毅公和鉴清夫人应邀再次返回华盛顿，参加为联合国纪念日在肯尼迪中心举办的音乐会。毅公和夫人坐在二楼包厢，隔壁包厢便是时任国务卿的万斯。梁于华后来告诉我，他虽随行，只能和柴大使他们坐在楼下大厅。即是如此，他已感到十分的荣幸。

忙里偷闲，毅公从上辈兴教办学的家训中得到启示，特地专程从纽约赶到波士顿哈佛大学，由哈佛商学院院长陪同参观，并在商学院阶梯大课堂听了一堂生动的研讨会。

20世纪80年代毅公几次派公司干部到哈佛大学接受短期课程，皆源自于此。

在纽约还有一项访问，是一家投资银行。

遗憾的是那家银行的领导人把时间记错了，让毅公一行白跑。也累得那位领导人亲来酒店送花致意，再三道歉。

毅公在纽约还访问了希尔曼·斯特灵这家著名的律师事务所，与纽约法律界交换意见。20世纪80年代中信咨询公司曾派员工到这家律师事务所见习。

毅公夫妇从华盛顿再返回纽约的当天，一行6人启程赴芝加哥。

七、克城谢邀

到达芝加哥前，途中毅公一行在克利夫兰逗留了两日。克利夫兰位于五大湖之一的伊利湖边，沿湖建城，风光秀丽，是个工业城市。此行属于私人性质的访问，活动由美籍华人沈坚伯先生安排。

沈先生是在改革开放政策刚发布不久最早来中国开拓市场的，与中方合资创建北京长城饭店。沈先生的夫人郭志娴女士，是上海永安公司创办人郭琳爽先生的女儿，与荣家有点儿姻亲关系。他们夫妇称呼毅公为四舅舅，鉴清夫人为四舅母。

是沈先生请当时的美中贸委会主席、曾任过大使的一位先生和其他几位工商界名人向毅公发出的访美邀请，所以毅公顺道来这位大使的家乡克利夫兰拜会他，表示感谢。

此行还参观了一家著名的燃油添加剂厂。初以为添加剂没有什么了不起，后来才知道，添加剂对内燃机燃料的合成必不可少，对机械制造有很大作用。这个厂的规模相当大，该厂的总工程师是位美籍华人，记得是姓许，也是苏锡常一带人，似乎与荣家还有某些姻亲关系，所以见毅公一行到来，显得特别热情。寄居海外，忽见家乡来人，又是这样一位大名鼎鼎的人物，其心情与感受可想而知。

在克利夫兰访问停留两日，既是答谢访美主人的邀请，也是难得的休整，此地虽非茂林修竹，倒也景色绮丽，从克利夫兰往西，不足两个小时的航程便到了毅公访美日程中的第三大城市芝加哥。

八、访问芝城

在芝加哥，毅公重点拜访的人物是芝加哥第一国民银行董事长阿布德先生。

阿布德先生很有远见，早在当年的夏季，他就把该行的董事会移来北京举行。那时，中信正在筹备中，毅公曾在北京接待过他。此次会面已非初见，所以格外的热情，并在1979年10月29日在该银行大厦顶层签订了与中信公司的第一份合作协议，这也是中信公司与海外银行的第一份合作协议。以后阿布德先生几次来访北京，都到荣府做客。遗憾的是，当时中信公司尚未成立金融部门开展金融业务，及后虽互有来往，但阿布德先生已离开芝加哥第一国民银行。

在芝加哥，毅公访问的另一家公司是著名的美国食品机械公司（简称FMC）。

该公司的董事长马洛特先生与毅公有一段风趣但又严肃的对话。马洛特在欢迎毅公时说，今天我们欢迎您这位贵宾，是因为我们知道荣家是中国最大的资本家，您是这一家族的杰出代表，我们有着共同的身世和理念，所以我们会成为今后合作的好朋友、好伙伴。毅公面带微笑地听完，回答说："不错，荣家曾经是中国著名的企业家，早在20世纪50年代我已经代表家族将所有资产奉献给国家，从那时起我已经不再是资本家。我当过上海市副市长，纺织工业部副部长，我所管理的企业、事业远比我的家族企业要大得多。我现在是政府官员，我领导的中信公司专为国家引进外资，繁荣经济，振兴中国的国有企业。"这一席话说得马洛特先生有点儿尴尬，但毅公的语气十分温和，只是为了消除对方的误解，毫无指责之意，说得马洛特先生心服口服。

在芝加哥，毅公还访问了唐纳利父子印刷公司。顾名思义，肯定当年是父创子承。这家公司承印《时代》《生活》《新闻周刊》等在美国和世界各地发行量最大的杂志。它是一家老牌印刷公司，可能上溯自19世纪便已开创。

在唐纳利父子公司厅堂的显著位置，悬挂着历届掌门人的六七幅油画像。美国的政商机构，都重视自身的传统和文化，在美国国会大厦的大厅内，就悬挂有历届总统的油画像。

那天接待毅公的，不知是唐纳利第几代传人了，一个胖乎乎圆滚滚的中年男子。他倒也干脆，开宗明义说他是这家公司的董事长，但他已不管事了，管事的是总经理弗莱彻先生，一位40多岁身材高大的精干男子。参观中，所有介绍、回答问题都由他主持得稳稳当当。那个胖子只跟在一旁眯眯地微笑。毅公颇有兴趣，问这问那，十分详尽。毅公明白，中国封闭了二三十年，国内印刷行业无论是技术或质量产量都已经十分落后，远不能满足客观需要了。

果不其然，毅公回来后就让我将有关唐纳利的资料送给他在上海时就熟悉的《中国大百科全书》奠基人姜椿芳先生。而我的这位上海外国语大学的老校长，正在为大百科的印刷发愁，闻讯喜出望外。

不久，姜椿芳先生通过中信公司的介绍，把唐纳利总经理弗莱彻先生请来北京，陪他参观北京几处印刷厂，跟着陪他到了上海，得到汪道涵市长的接见和宴请。汪老骨子里是一个大文化人，对印刷行业十分地郑重其事，也批准了一家印刷厂作为合作试点。后来，姜老还曾率团到芝加哥唐纳利回访参观。事情进行得似乎差不多了，唐纳利合作模式是中外合资，他们

提供印刷设备、技术，包括技术传授，条件是进口纸张出口成品，在中国印制受联合国教科文委托的教科书和《圣经》。这样的中外合资是非常符合当时两头在外加工订货的原则，满以为成功在望，岂料当时领导印刷行业的负责意识形态工作的部门，担心印刷反共教科书，传播宗教迷信，不予批准。

眼见功败垂成，姜老为之懊恼不已，汪老身为市长却管不了一个下属企业，也只得徒呼奈何！毅公为发展中国的印刷业则是尽了心力。类似情况，中信在初创时期还真不少。谋事在人，成事在天啊！

九、汽车王国

芝加哥的下一站便是底特律城，它坐落在五大湖之一的密歇根湖湖畔。毅公参观底特律，主要是想亲眼看看这巨大的汽车托拉斯，由此而展望自己国家未来的汽车工业。

这座汽车城真是名不虚传，当我们从机场驶近底城时，便见远处有幅巨大的电子屏幕，上面显示当年底城已经生产出了多少辆汽车。当车由远而近的很短时间内，已见屏幕上的数字后四位数多次跳动。

整个底城是为汽车而存在的。恐怕没有一个机构，没有一个社团，没有一个行业，甚至没有一位居民与汽车无关。毅公看了通用和福特两大汽车厂的总装配线。那是一眼看不到尽头的流水作业线，流程太长，不得已要用电瓶车代步缓行。

殷勤的车厂领导人详尽而得体地介绍情况，同时并未忘记推销他们的产品。他给毅公拿出最新推出的汽车款型图册，一本又一本，目不暇接；并且承诺，倘需购买，定予优惠。毅公带回了这些样本图册。

回到北京后，毅公终于选购了一辆凯迪拉克，车身深蓝。沉稳的色调和大气的外观，更显示出车主人的华贵身份和高雅品味。而毅公原有的那辆伏尔加，已经行驶多年，实在难于应付场面，现在有了接班的，该退役了。这辆凯迪拉克为毅公夫妇服务了多年，由于保养得当，车身光亮依旧。大概在1986年毅公改乘奔驰车，凯迪拉克仍停放在荣寓车库，鉴清夫人偶尔出门代步。直到2001年，荣府为这辆做了贡献的车找了一个“退休”的去处，即由毅公长孙荣明杰，代表荣家将这辆凯迪拉克运送至长春，赠给了第一汽车制造厂。如今这辆凯迪拉克与其他国家领导人用过的轿车一道，陈列在汽车博物馆，并且标明这车曾经是荣毅仁副主席乘坐的。

说到毅公的座驾，就让我想起公司的首辆商务车。

现时的中信是家大业大，车水马龙。可在公司初创阶段，迎来送往，就指望那辆由国家配给毅公代步的伏尔加，和从某一使馆廉价购来的一辆二手丰田，哪有什么商务用车？就在国务院批准成立中信公司不久，公司即将开张之际，毅公的侄女，多年在德国创业卓有成就的荣智美女士和夫婿王牖民先生在德国奔驰车厂订制了一辆可供七八人乘坐的商务车，作为贺礼赠送给她四叔创建的公司。那辆车车身淡黄，前端两侧各印有蓝色的中英文公司全称。那辆车当时很时新，当它飞驰在东西长安街时十分引人注目。

于是，这辆商务车就承担起接送公司贵宾的任务，其功不可没。由于用得太勤，又缺乏适时应有的保养和零配件供应，到20世纪80年代中期已不再见它的踪影。

结束了底特律的访问，毅公在美国东部和中部的考察活动基本结束。

这期间毅公很忙，鉴清夫人也不清闲。除了业务性的访问活动外，所有礼节性的拜访活动鉴清夫人都会出场。

毅公的胞妹荣墨珍女士，鉴清夫人的胞妹杨鉴莹女士和同辈晚辈的不少荣氏亲属，都已定居美国多年。他们久盼的亲人终于来到，其欣喜可想而知。毅公太忙，不可能一一招呼，于是他们就围绕着鉴清夫人叙家常，谈往事，久别重逢，依恋不已。

在整个旅程中，我与梁于华同住一室两铺的标准间。他的阅历使他成为一个地道的美国通，对于美国的社会、政坛、民间、世俗、人情知之甚详。他告诉我，欧洲人踏进美洲大陆是越大西洋，首先到达美国东海岸，若干年后才逐渐开发中西部，所以美国东部城市开风气之先，政治经济的敏锐性包括文化的传播，都早过西海岸诸城市，政治经济中心也在东部，正如对华政策，对中国的了解，对中国人的接触，都走在西部之前。这与我国东部开发早，经济繁荣，大西北、西南引进内外资开发晚有相同之处。

梁兄的这番议论不无道理，在随后的西部之行中得到印证。

十、洛市之行

继底特律之后访问的下一个城市是西部的洛杉矶，重点则是参观麦克唐奈·道格拉斯和洛克希德飞机制造厂。

这两家曾经是“二战”期间生产轰炸机和歼击机的军工大厂，那年月能对中国贵宾开放，让人参观，想必有其道理。毅公看的是两家的总装配厂，厂房硕大无比，一眼看不到尽头，确实巍然壮观。但在厂房中正在装配的飞

机没有几架，工人为数不多，稀稀拉拉地干着电焊、铆接之类的活儿。大概是没有了大规模战争，用不了太多的军用飞机，订单就少了，而民用航空的生产竞争激烈，大部分为波音所垄断。很自然，这两家飞机制造厂处于萧条景况。毅公之所以要看，是想见识一下大型飞机的制造过程，有朝一日，我们的国家也会生产，可以引以为鉴。同样的是这两家工厂为毅公进行解说的都是华人。他们非常热心地讲解，因为迄今为止，他们还没有接待过来自祖国如此高层的贵宾，或许他们正企盼着有机会与中国航空工业合作。这两位华人一位姓张一位姓陈，都是工程技术人员。果不其然，到20世纪80年代，他俩都已经活跃在北京中美大型航空企业合作的谈判桌上。

在洛杉矶停留的时候，陪同人员再三建议毅公和夫人到邻近的迪士尼乐园游览一下。毅公终于同意，我们更是开心，打小就想看看闻名已久的迪士尼了。

在迪士尼花了一天时间，晨去晚归。毅公此行显得轻松自在，多日紧张的活动，终于可以得到一次休息。毅公对各种游乐设施和场景都感兴趣，精力充沛，不停地拍照。

十一、金山会友

三日后，毅公夫妇和随从一行离开洛杉矶飞往旧金山，时间是10月中下旬，时届中秋，旧金山、洛杉矶金风送爽，气候宜人。相比东部，毅公在西部安排访问的日程少了些。毅公也该稍许轻松一下。

旧金山，是毅公访问美国西部的重点城市。

这里是华人相对集中的地方，毅公的亲朋故旧大多旅居于此。荣毅仁来此的消息，成了一时间的新闻热点，争相传递。阔别多年的亲友想来叙旧，未曾见面而倾慕毅公的想一睹风采。

毅公在圣约翰大学的先后同学尤多，其年龄大致与毅公相若，正是身强体壮精力充沛的时期，却多过着休闲的寓公生活。他们在异国他乡百无聊赖，组成了联谊团体——圣约翰同学会。这个联谊团体在很多城市都有，但以旧金山的会员最多，活动最为频繁。毅公的到来正是他们活动的大好机会，于是奔走相告，准备组织一场相当规模的欢迎盛会。其中最为积极的组织者是毅公低班校友汤欣伯先生。

毅公甫抵酒店，前来拜访的亲友同学已是络绎不绝，毅公并不觉烦，他也想见见阔别多年的故交老友，一叙离肠。未久，汤先生十分沮丧地来告诉

毅公，经他串联的相当多数同学积极响应，但也有一些同学表示反对，因为荣是共产党的高官，他们若来参加会生不虞。对此，毅公泰然自若，这本是他意料中的事，反劝汤不必在意，愿意来的都欢迎。几日之后，汤先生还是组织了一个较小规模的同学会接待毅公。也有几位不敢公开露面的老同学，悄悄地来到酒店看望毅公，说不清他们是高兴还是表示遗憾。

记得有一位与毅公同年，身体健硕已经发福的老人，带着妻子来看望毅公，而且与毅公特别地亲热，想必他们曾是年轻时的好友。后来听毅公说，这位老先生是无锡同乡，也曾在圣约翰大学读过书，愤于日寇侵略，弃学投考杭州笕桥空军学校，当了空军飞行员，曾击落日机多架，侥幸不死，1949年随国民党军撤退中国台湾，如今已经退休。因子女都在美国，他也由台来美，拿着国民党退休金生活。那年月，中国台湾居民在美，尤其是旧金山一带，明的暗的国民党特工比比皆是，他哪敢公开露面。说也奇怪，20世纪80年代初，这位老先生终于到了北京，来看望毅公。老同学又见，分外地亲切。这时毅公已经很忙了，特地吩咐我们要热情招待，很好地陪同老先生夫妇观赏北京名胜古迹，品尝老京城的美味佳肴。老先生的那段历史，是毅公这时才向我们披露的。

其实，在那八年抗战的岁月，为了共赴国难，有人到了大后方重庆，有人却选择了延安，但他们都是中华民族的优秀儿女，如今他们回到了自己的故乡，殊途同归，同是炎黄子孙，更应热情欢迎，盛情接待。

意想不到的是，大规模的圣约翰同学欢迎会没有开成，却促成了另一场欢迎盛宴。

说起旧金山的华人，可能比纽约还多。他们有各自的社团，其中人数最多的叫旧金山华人总商会。会员之众自然也多于纽约，而且大都年轻，对改革开放后的祖国十分向往。会长本人不足40岁，热情积极，办事认真，获悉荣毅仁先生驾临立即来访，竭诚邀请毅公光临他们的欢迎大会。毅公欣然应承，正好借此机会向在美华人的年轻一代宣扬祖国的伟大成就，消除多年积滞的隔阂，化解他们的疑虑，使他们知道自己是中国人，毋忘祖国，要将振兴中华的意念扎根于心。

那晚的规模不亚于纽约，毅公演讲之后，与会者报以热烈掌声，跟着提问不断，虽然有些问题近于无知、荒谬，但绝没有挑衅无礼。毅公通过梁兄传译予以耐心地一一解答。在美的第二代、第三代的华人虽是黄肤黑发，但他们的思维、语言都是英式的，有的连中国话都不会说了。从面部表情和情绪可以看出，他们未曾想到自己的祖国是如此辽阔广大，有如此深厚的文化积淀和相当的稳定繁荣。想必那日听过毅公演讲的青年后生，不少早已回到祖国投资创业，生根发迹了。

在旧金山访问的另一重点是美洲银行。说来奇怪，美国各大银行总部无不设在纽约，即闻名于世的华尔街上，仿佛今天北京城的金融街，唯独美洲银行的总部例外，设在旧金山。

那天会晤毅公的是美洲银行董事长克劳森，此人后来曾出任世界银行行长，在国际金融界算是一个名人。毅公与他交谈的最后话题集中在租赁业务上，这项业务大概是美洲银行之所长。

原来在资本主义社会，很多企业的大型设备，包括外国航空公司的飞机，是从银行投资的租赁公司租赁得来的。这对企业与金融业是两利。等到飞机飞行了20多年，航空公司在付清了租赁费后，可以象征性的价格获得飞机产权，然后把旧飞机售出赚些钱，或购或再租新机。毅公心想，中国民航机少，进口价昂贵，而国家外汇有限，若采用租赁的方式来解决，岂不节省外汇。所以，他们谈得特别仔细，非常投契。时到中午，克劳森自然是一冷盘一汤一主菜的美式午餐盛情招待。

至此，美国之行已近尾声。

十二、俄州探林

在即将离美之际，俄勒冈州州长发来邀请，请毅公访问。于是，毅公一行连头带尾用了一整天时间完成了这一旅行。因为行色匆匆，鉴清夫人留在旧金山与亲友叙旧，未曾随行。

印象之中，这是那位老大姐的关系临时安排的。

俄勒冈州是美国西北的一个州，地广人稀，以林业造纸著称。相对而言，经济人文都比东部落后。这是访美计划外的日程，既然有请，却之不恭，而且毅公知道国家缺少木材资源和纸浆，不妨前往探索契机。

先是由旧金山飞到俄勒冈州的波特兰，该州最繁荣的城市。接待的是州参议员，原籍上海的美籍华人叶太，陪同毅公一行参观市容。该地区相对东部开发较晚，有点儿像我国的大西北，既无名胜也无值得一看的景点。

下午即由州长派来直升机由波特兰前往州首府塞勒姆。飞机既老又旧，噪声极大，好在旅程很短，20分钟后已经到达。州长的接待是隆重的，直升机停在州政府前的广场上，落机后即由红地毯导引进入州政府大厦。州长亲自接待，主持了简短的欢迎仪式，毅公简短致谢，概略地介绍了我国的改革开放和中信公司，而大群记者翘首以待，急于采访毅公，等得很不耐烦了。他们从没有见过中国的高官来此访问，机会难得的心情可以理解。于是，随着闪烁的镁光灯和嗒嗒不断的摄影机声，一连串的提问向毅公袭

来。毅公扬身挺立，这个架势已把在场欢迎的群众慑住，静听毅公的逐一解答。提问虽多，气氛尚属友好，有些问题几近无知。有时，毅公在答问时亦庄亦谐，活跃气氛。

终于有位记者讲出了自己的心里话。他说，荣先生您是共产党的高官，我有个不解的问题向您请教：“中华民国”是个独立的国家，你们为什么不承认它，不尊重它的主权独立？毅公听了淡淡一笑，说：“我更正一下，我是中华人民共和国的官员。”

“中华人民共和国是以中国共产党为领导的，联合各民主党派执政的唯一合法政府。1971年10月，第26届联合国大会通过了2758号决议，恢复了中华人民共和国在联合国的合法权利。1972年2月贵国尼克松总统和中国周恩来总理在上海签署的众所周知的《上海公报》，明确指出中华人民共和国是唯一合法政府，台湾是中国的一个省，早应回归祖国。贵国方面声明：‘美国认识到，在台湾海峡两边的所有中国人都认为只有一个中国，台湾是中国的一部分。’”

“记者先生，你说的‘中华民国’是早在1949年已被中国人民唾弃，至今窃据台湾的国民党当局，怎么能说它是独立国家？”

一席话，义正词严，掷地有声，说得那位记者尴尬一笑，哑口无言。好在美国人有这样的特点，说错了无所谓，笑一笑就当没有说过。

欢迎仪式过后，州长亲自陪同参观市容。塞勒姆市不大，兜了一圈儿，没有什么值得看的。晚餐时，毅公向州长和众官员问了不少有关林业的事情，这为后来中信在华盛顿州投资林业，做了铺垫。

跟着登机返回旧金山。

次日晚间，毅公一行便搭乘班机从旧金山直飞香港，不需绕道欧洲了。

十三、归途香港

到达香港是次日清晨，入住铜锣湾利园酒店。时间是11月上旬，香港仍旧炎热。

再次来到香港，毅公的身份不同了，当时他已是全国政协副主席。那年月，一般干部都知道：“四副两高”相当于国家领导人待遇。“四副”便是国家副主席、国务院副总理、全国人大常委会副委员长、全国政协副主席；“两高”是最高人民法院院长、最高人民检察院检察长。毅公似乎并不在意这一相当于国家领导人的职称，他更重视自己是中国国际信托投资公

司的董事长兼总经理，一个即将成为前所未有的多行业跨国经营的国有企业的老板。人们以荣董事长称呼他，毅公十分乐于接受。

按老规矩，他得先去看望新华社王匡社长，一则是报到，二则是与王匡社长商讨开办中信香港分公司的事。

毅公深知香港在引进外资、科技和管理方面的重要地位。中信公司是改革开放的对外窗口，香港则是中信走向海外的滩头前沿。王匡是抗日战争时期江南新四军的老革命，又是文化人，他希望在港中资能够日益壮大，自然对毅公想在香港开展业务十分赞同。王匡社长专门设宴为毅公接风，副社长李菊生、祁峰都出席作陪，以示郑重。

接着有两拨人都十分热烈地为毅公和夫人接风。按香港的风气，宴会是接待客人的主要活动。

这第一拨是毅公在港的亲戚，那是荣氏家族在海外相对集中的地方，有毅公的同辈人，姐丈、堂弟和下一代智字辈的乃至第三代荣家子孙。家族繁衍之盛，怕连毅公和夫人都数不清楚了。再有的是，与毅公年龄不相上下的当年的老同学老朋友，还有荣氏企业当年的老员工。他们轮流做东，排不上时间，只好几人合请。人到了这把年纪，又都历经沧桑，有幸相会，其乐可知。虽说毅公已是国内高官，然而在他们眼里仍是当年风华正茂，翩翩少年的毅仁。互相戏谑，无拘无束，毅公也就完全放松了自己，谈笑风生，幽默诙谐，显示出潇洒倜傥。

第二拨则是香港商界名流，特别是已经应聘担任中信公司董事的霍英东、王宽诚、李嘉诚。在他们看来，宴请毅公夫妇为必不可少，而毅公则是恭敬不如从命。霍英东先生热情诚恳，但话不多。王宽诚先生则是滔滔不绝，很少能让人插进话。李嘉诚先生还有他夫人，则是应对从容，言辞得当。那天还有长江实业集团几位高级经理作陪。我记得他说过这样一句话：“荣家的企业，仅上海一个最大的纺织厂，也比当年全香港的纱锭还多。”此话我至今记得。再有是澳门的马万祺先生，他和毅公夫妇是儿女亲家，情况当然不同。马老和夫人带着儿子有恒、儿媳智婉专程从澳门赶来，请了毅公和智健、广子夫妇一家共聚，熟不拘礼，就显得随意得多了。

香港也有圣约翰大学同学会，会员也不少。他们热情设宴招待这位杰出的老同学。追忆往事，谈兴甚浓，回到了他们风华正茂的岁月。他们非常怀念母校，想在上海原址复校，怂恿毅公带领牵头，但毅公并不积极。他是首任圣约翰大学同学会会长。这个会长既是众望所归，又是当之无愧，因为他在新中国成立前后担任过圣约翰大学管理委员会主任，也就是校长，以后他把这个会长移交给了经叔平先生。新中国成立前，在中国的外国教

会学校很多，如果圣约翰大学复校正名，引起连锁反应，叫政府如何处理。毅公从来审时度势，能为者为，不可为者则不为。

毅公还出席了中国银行香港分行蒋文桂行长的招待会。

毅公早在20世纪50年代已是中行的董事。记得招待会在银行街老中银大厦的顶层举办，也请了王匡社长出席。蒋行长和多位副行长对毅公十分尊重、诚挚。其时，中银是在港中资中最大的企业，是龙头老大，华润其次，中旅、招商局排行三、四，外称为中资的“四大金刚”。

香港外商云集，各有社团。就在毅公留港期间，大概是知道毅公刚结束了访美活动，香港美国总商会专门为毅公举办了一场规模较大的招待酒会。酒会在希尔顿酒店大堂举行，主持酒会的是当时的该会主席罗安达（Robert Adams）。10多年后罗安达先生应中信泰富董事会主席智健先生之聘，担任过中信泰富执行董事，每当他与我谈起当年的这段往事，是颇以为荣的。毅公在酒会上发表了约半个小时的演讲，详细谈了访美活动的意义和中国改革开放的政策以及中信公司的使命。那日的听众多半是外国人，纷纷提问，毅公逐一解答。他们更为关切的是中国香港的未来。那时，中英关于香港未来的谈判刚刚启动，毅公早有思想准备，不躲不闪，正面回答，不温不火，既符合中央精神，又不含糊其词。我现在回忆，毅公那时不仅是一位成功的企业家，而且已是一位经验老到的政治家。

毅公在香港停留5日，除了访亲会友，他还会晤了社会各阶层人士，对今后如何利用香港在国际上的优势发展中信公司已经心中有数。一个多月的紧张辛苦多少带给他一些疲劳，与儿女的团聚又为毅公夫妇带来了亲情的乐趣，更重要的是他的那么多想法、计划、构思已经成熟，就待实施了。

毅公和夫人离家已经一个多月，如今已是归心似箭。他惦念着可以放松下来休息的史家胡同小四合院，更惦念亲手抱着长大的孙儿、孙女；惦记着和平宾馆那个只有20多平方米，一桌一椅一橱的小办公室；惦挂着与他辛苦大半年，见证了中信公司终于开张的40多位同事，他们现在正忙什么呢？

一个多月的奔走，酒会、访晤、应酬，一般说来，对于即将步入老年的人已是相当辛苦。但毅公不是常人，他精力充沛，思维敏捷，思想活跃，如同壮年，正是施展抱负的黄金岁月的开始。人们看到的荣毅仁，总是庄敬稳重，精干利索，笑口常开，和蔼可亲。

访美归来，他对改革开放的意念更加坚定，开拓各项业务的信心更为充实。对美国的考察，使他知己知彼。自己的祖国经过十年浩劫，百废待兴，百业待举，他深切地知道国家需要什么，人民有什么企求。“金元帝

国”样样似乎都先进，都发达，但是我们需要什么，不需要什么，什么要先办、早办、立刻办，什么是条件不具备，不能急促上马，什么是根本不能学不能办，他心中有了底，心情更加开朗。

毅公和夫人一行终于在11月上旬从香港直飞北京，开始了新的征途。

十四、“文革”残痕

在美国一个多月，一切进行顺利，毅公一行到处受到美国人的尊敬和热烈的欢迎。发生在个别随行人员身上的几件小事本不值得一说，但20多年过去了，现在想起来既可笑，又可悲。

与我们一路同行的那位老大姐搭顺风车游了一趟美国本无可厚非。在东部城市，由于人生地不熟，谨言慎行，与我们相处和睦。她是老干部，是资深长者，我们自当尊重她。等到了西部，她找到了嫁给一位美国人的姐姐，姐妹多年不见一番亲热，自是情理中的事。刚好老大姐的先生——在北京市任职的一位领导也到了旧金山，夫妻相遇于异国他乡更是乐事。这时，她的活动增多了，原可理解。此间得悉她此次来美是想方设法想把女儿送来美国读书。经过“文革”十年，上山下乡不知毁了多少青年人的理想和大好前程，谁不望子成龙，原也可以理解，希望能成更好。

毅公刚抵华盛顿便让雷平一老先生告诉老大姐、梁和我，他知道我们每人只有30美元的零花钱，想送给每人200美元，在美国买点儿零星物件，带给家人做个纪念。老大姐当即表示这是毅公的关怀，我们乐于接受并表示感谢。可一到旧金山后，老大姐找到了姐姐，皮鞋换了，手袋也换了，这本是人之常情，不足为奇。但她跟雷老说，毅公的200美元，她不要了。雷老并不在意，告诉了我和梁于华。我们俩私下嘀咕，这事可不大妙，但也并未在意。

待回到北京一个多星期后，雷任民同志见到我便跟我说：“庄寿仓，你回来还没有向我汇报过。”我听了心中一愣，立即回应：“我们不是有书面报告，还和荣副主席一起在办公会上汇报过吗？”雷老接着说：“还有一件事你没有向我汇报。”我一听便明白，立即说：“有，荣副主席给了我们每人200美元，让我们买些零星纪念品。”雷说：“就是嘛！”我纳闷，这事雷老何以知晓？

我想定是那位“马列主义”老大姐所为。她回来后想必是向她的组织汇报过，她没有接受“资本家”的美元，而我们三个收了，再越过几层组织，把这件事转了过来。“得了好处又卖乖”！经过“文化大革命”的折腾，人心怎被扭曲到如此境地。若再来一次“文化大革命”，我这罪名是跑不了的。当

时，我并未因此而紧张，只付之一笑。

在美国一个多月，我们一美分也没有舍得用。待到香港，我和梁兄、雷老才花了毅公个人馈赠我们的200美元。美国东西太贵，200美元买不成什么，而且大老远携带不便。我们共同商量不如到香港买一件家用电器，既实用又便于携带。于是，我们每人用了这笔钱加上在美国的30美元零花钱，各买了一台18英寸彩电。那时在国内，彩电是最高价的奢侈品，而且还要票，一般工薪阶层是买不起的。想到这里，真的要感谢毅公，他总是想到别人，关心自己的下属。200美元不是一笔大钱，但是一份心意，至今每与梁兄谈起，仍是感慨不已。

离港临行，新华社下属亚洲旅行社负责为我们装行李托运登机。事前，亚旅经理周炳辉跟我商量，他说北京名画家李可染托人在香港买了一台洗浴热水器，想请我们便中带到北京。那年月，热水器在北京都少见，也是紧俏的家用电器。一位老画家想洗个热水澡应该帮忙，我爽快地答应下来。等到装箱时，那位老大姐忽然看到这台热水器，问我："这热水器是你买的？"我说："不是，是亚旅托给李可染捎的。"这一问一答，当时我并不在意。

到北京后，因忙于总结工作，办理琐事，顾不上把热水器及时送给老先生。三日后忽接一电话，自称是李可染，听声是老人，说话客气，定是老画家本人。电话说，有位女士告诉他说你帮我捎回了热水器。我说是，我这两日忙，没有顾上给您送去。老人说："不用了，我派人来取。"我说："行。"下午有个年轻人拿了李老亲笔的纸条来找我，我不在公司，但事先已把这件事委托给办公室的同事协助。来人拿走了热水器，倒省了我的事。没有想到这一委托，让我得到了一张李可染老先生的亲笔便条。我以为事已办完，没有料到李老画贵重字也贵重，随手就把它扔掉了。事后，我想通报李老先生的女士想必是那位老大姐，在那个年月这一信息的传递可能会得到一幅李可染的墨牛。若干年后想到这些，虽近于挖苦，未免好笑。

这种心态是"文革"十年"阶级、阶级斗争"和仇恨教育造成的，在当时已经成为一种较为普遍的社会风气。多年前与梁兄闲谈，他告诉我，当年随同毅公在美国访问时，他就发现使馆派出的作为全程陪同的一位使馆一秘，时不时跟老大姐私下嘀嘀咕咕。后来，梁兄调任驻美使馆任参赞，曾听使馆的人员说过，当年这位一秘完成任务返回华盛顿向柴大使汇报，不知说了些什么，却被柴大使当众训斥了一顿。柴大使说，荣副主席访美非常成功，各方面反应都好，获得了美国政界和公众很高的评价。你们要从大处看问题，不要专门弄些鸡毛蒜皮的事，打小报告。我问梁："柴大使所指的鸡毛蒜皮是什么？""听说是荣老一路会晤了他不少亲戚朋友。"梁说。

天哪，会晤自己的家人亲友也算问题！这不就是在为党搞统一战线嘛。没有这次的访问旅行，哪有1986年6月荣氏家族200余人的北京大团圆，连邓小平同志都亲自接见他们，鼓励他们常回来看看，帮助祖国建设有中国特色的社会主义。

十年动乱的的确确是一场触及灵魂的大革命，它把人的善良厚重和丑恶浅薄尽情地暴露无遗。有人为了自己的尊严而自行了断，有人则为了个人的荣华富贵而不惜伤天害理。然而芸芸众生为了活着，为了儿女的前途做点儿违心自私的小举动，只要是无害于人，都不应受到责备。在那个不停“站队”，动辄生祸的年月，谁敢说自己一贯正确。在那个正道堵塞魑魅横行的年头，搭个顺风车稍带办点儿私事，占点儿小便宜，又有谁敢说自己从来不曾有过。

十年动乱，人们为了自己的生存而努力挣扎，把几千年的文化传统伦理道德，乃至做人最起码的良心，本能地抛之脑后，代之以在“阶级、阶级斗争”和党性堂而皇之的辞藻掩护下，做出点儿违心的事和阴暗行为，从历史的眼光看是可以理解的。

今天，中央倡导建立和谐社会，就是要正本清源，重振优良传统，讲求伦理道德，肃清流毒，不要让这种批斗风，记人以仇的阴暗心态贻害子孙后代。前段叙及的那些陈年旧事都是鸡毛蒜皮，我从未计较，更不曾向毅公提过，我若提到，毅公定然付之一笑，还会加上一句：做人要学会宽容。

---

1. 见《资本论》二卷，第350页。

第四章
披荆斩棘
举步维艰





北京国际大厦



1992年落成的京城大厦夜景



香港中信大厦

做前人未曾做过的事，做前人不敢做的事，谓之勇。鲁迅在1932年《今春的两种感想》一文中这样写道："……所以我想，第一个吃螃蟹的人是可佩服的，不是勇士，谁敢吃它？""第一个吃螃蟹的人"这句话是鲁迅说过的，已经成为经典名言。《人民日报》资深记者计泓赓女士在1999年10月《荣毅仁》一书第一版中以此作为第七章的标题：《吃第一只螃蟹的滋味》。1989年中信为纪念公司成立十周年，向员工征稿，首次汇编了《我与中信》这一纪念文集，记得我也曾用过这一经典名言来描述毅公创建中信。

近些年来我一直在思考毅公的创业精神，似觉不能用简单的语言加以概括。若说勇者，第一个敢于吃螃蟹的人固然可嘉，先民敢于吃蛇吞蟒，更是勇者。我有一位在农村长大的老友，闲谈之中得知他顽童时代和一班淘气的伙伴烤过刺猬吃，甚至吃过屎壳郎。我问，结果呢？他说拉了肚子，也就是医学名词的食物中毒。虽说也是勇者，恐怕只能说是无知、愣头儿青。

《论语》上孔老夫子说过："智者不惑，仁者不忧，勇者不惧。"这样的传统美德都可以从毅公一生的所作所为中透视出来，但我仍然觉得不足以体现毅公创业的精神世界。

晚清民族英雄，先贤林则徐有两句诗，或者就是自箴，是这样写的：

苟利国家生死以

岂因祸福避趋之

我觉得这两句话道出了毅公的心声。

毅公是读历史的，他博古通今，知识面广，他一定读过这两句诗，老人家一生就是这样地为人行事。我觉得用这两句诗来形容毅公的精神世界更为贴切。

想象之中，毅公创业，上有党的十一届三中全会精神，改革开放政策，邓公的指示，叶帅、王老、尚昆等老一辈革命家的鼓励与支持，下有广大群众思变求新的期待，进展虽不能一帆风顺，也应顺顺畅畅平平稳稳，其实并不尽然。

访美归来，毅公全情投入了组建机构，调配干部，开展业务的工作中。

成立时40多人的队伍陆续增添了一些人手。有从国家机关支援来的老干部，年纪在50岁上下；有借调来的三四十岁的中年干部，都是经过“文革”洗礼，想做些事情的人。少数二十来岁的青年，大都上过山下过乡，做些辅助和服务性的工作。

根据开展工作的需要，毅公拟订了一个精干的组织架构和人事安排。

董事长荣毅仁、副董事长雷任民

总经理荣毅仁（兼）

副总经理吴志超、陈树梓（来自中国银行）

业务部 经理吴志超（兼）、副经理徐昭隆、谭廷栋（来自外贸部）

财务部 经理陈树梓（兼）、副经理闵一民（来自中国人民银行）、雷平一

房产部 经理经叔平、副经理吴光汉

事务部 经理杨勉（来自外贸部）

人事室 副主任王向之（来自外贸部）

毅公这一架构的设置和人事安排是经过精心考虑的。首先是贯彻五湖四海的原则，党内党外一视同仁，既考虑资历，又照顾到专业，也有个别属于照顾性的。比如，事务部原来考虑请经叔平出任经理，因为事务不仅管行政文书杂务，而且要负责宣传和公关，这方面叔平先生很是擅长。但外贸部来了一位原办公厅副主任杨勉，毅公只好安排杨勉主持事务部，经老转房产部任经理，吴光老屈居副职。

至于王军、叶选基和我三个，王军分在业务部，选基和我在事务部。后来，选基在事务部实在看不惯杨勉的为人行事，转到房产部帮助吴光老找

地块、组织设计、施工盖国际大厦去了。我勉强在事务部混着，毅公偶尔也会要我写点儿东西，安排些工作让我做。半年后，毅公决定成立中国国际经济咨询公司，亲自兼任董事长。毅公跟我说，算了，你去帮助筹建咨询公司吧！于是，我也离开了事务部。我们到中信公司从事一般性工作，就没有考虑过级别问题、职位问题，但是心情舒畅，干劲儿十足。王军自始至终从事业务发展，工作认真，做出成绩，从处长到部门副经理、经理，再而升到公司副总经理、总经理、副董事长、董事长，一步不落，是地道的由中信公司培养成长的中信第三任领导人。

一、地产先行

毅公抓的第一件大事，是找地块盖房子，开展房地产业务。新中国成立30多年间，我国已再没有房地产业务可言了。工厂、机关、医院、学校无一不是政府批地，批钱，盖工厂、盖宿舍、盖楼堂馆所。民用住宅除自用外，余屋都已归公，另行分配住户。

如今对外开放，引进外资，必然是外商纷至沓来，宾馆、旅舍、招待所为数有限，应接不暇。那时，公司请来外宾，光找饭店一事就够事务部忙的，得与北京饭店、民族、新侨、前门几家一流大饭店的人搞好关系，甚至以接纳其子女为条件，艰难应付。

再说，偌大名气的中国国际信托投资公司连栋楼都没有，起初租用和平宾馆十几间客房，1979年年底好不容易与北京市服务局商妥，租用崇文门向阳一所（即今日的崇文门饭店）顶楼两层，总算有了一个固定的公司地址，可以容纳七八十人办公，勉强维持。招牌挂出后，招徕顾客，手持旧衣物件要求寄售，因为招牌上明明写着“信托”二字。那时的信托业务指的只是寄售商店，全名称为信托寄售商店，也是国有。顾主上门持物寄售，不是笑话，确有其事。

为了找一块地，毅公带着吴光老、叶选基，跑遍东城区大街小巷，见有合适地段，空置场地，废弃楼宇，就打听主管部门，然后登门拜访。北京市政府更没有少跑。据说市政府主管部门领导见毅公到来总要出迎，口口声声：荣副主席，您老人家何必亲自出马，给一个电话或派下面的人来就行。在当时的人看来，无非是要一块地盖中信公司自用的大楼，谁能想到盖楼租赁给外国来华企业，进而建酒店盖公寓，或租或卖，从事房地产开发事业。这使我联想到19世纪中叶的上海，正是像伊拉克籍犹太人的哈同、沙逊这样的流浪汉，凭着一副洋人面孔与清政府地方官僚勾结，在黄浦江边贱价收购地皮建屋，不自觉地招徕客商，购售租赁，谋利赚钱，发家致富，客观上造就了上海外滩十里洋场，搞活了市场，繁荣了经济。春秋时代齐国很穷，管仲相齐，首先在都城临淄修建馆舍，吸引各国客商，

有住有食，甚而至于秦楼楚馆，商旅得以安顿，从而繁荣了经济，强大了齐国，成为春秋五霸之一。历史表明：经济欲繁荣，必须发展房地产。我甚至以为，城市如此，国家亦复如此。

终于在1980年夏初，北京市批拨了友谊商店西侧一块约7 650平方米的空地，也就是今天依然屹立在建国门外大街的国际大厦这块地方。其时，周边除外交公寓和友谊商店外，并无其他建筑。路南即今日赛特以东到恒基大厦地段，全是沙石空地，查问起来都说是有主。路北这块地的东段，当时大半是低层建筑和空地，人不多、地不旺。说来也神奇，自打中信在此建楼，这一地区就逐渐兴旺起来了。

地块有了，事情却并不简单。友谊商店说这块地是多年前市里就定了的，是它们的发展区。口说无凭查又无据，但言之凿凿。无奈毅公只好派人与之协商，讨价还价，最后商定国际大厦二楼外墙的墙边要延伸向东与友谊商店接上，亦即友谊商店的墙裙也得用意大利进口的咖啡色马赛克装饰。如今，回眸国际大厦二楼东侧，确有一道咖啡色马赛克的墙裙通连友谊商店。这一墙饰给友谊商店门面带来了少许光鲜，而国际大厦的正面从整体观察似乎不太对称，少了一些独立性。这还没有算完，友谊商店更要求在它一楼大堂通往二楼售货部之间架设一部自动扶梯。这一几近勒索的要求如不照办，恐怕会招来更大的麻烦。当时，这部自动扶梯恐怕是北京城区的首个，曾经吸引过不少顾客争相搭乘。如今的友谊商店风光不再，由于经营管理不能与时俱进，已经是门前冷落车马稀了。曾经风光过的自动扶梯到处可见，谁还稀罕这个。今日，友谊商店的员工和顾客，恐怕没有人知道这部自动扶梯原是右侧芳邻所赠。

国际大厦楼后现有的7层同样咖啡色马赛克墙面的楼，是毅公考虑到的作为国际大厦的辅助楼。这块地原属社会科学院，用作堆放杂物，于是毅公嘱咐叶选基前往商量。事情就是这样，一件事物无人问津就一钱不值，有人想要便奇货可居。谈来谈去，煞费口舌，最终花了一笔钱成交，买下了这块地皮。这才使国际大厦今日有了与之浑然一体的辅助楼，不仅增大了办公面积，而且两楼之间的空地又辟为停车场，确实方便不少。其实这些地块都是国家财产，20世纪50年代都是划拨或互换。“文革”以后国家财政困难，大家才体会到了钱的重要。在他们眼里荣毅仁有钱，敲上一笔，给单位谋点儿福利，这样的心态在当时是普遍的。荣毅仁是在为国家做事，他老人家创建中信，任中信董事长14年，却没有从中信拿过工资，更不要说一般职工享受的补贴。怕我的记忆不准确，曾找过创建中信时任职会计的秦榴求证，她再次强调说：毅公在中信14年，就是没有从中信拿过一分钱。

有了地，下一步便是设计、组织施工和选购设备材料了。所有一切都是毅公运筹帷幄，亲自指挥，吴光老任劳任怨，具体组织实施。吴光老的基干

队伍初期由叶选基和来自建工部的少数干部拼凑而成，他们的形影一一浮现在我脑中，时光飞逝，这已是30多年前的事了。

设计最终选定由北京市市政工程第一设计院承担。总设计师是一位女士，虽是同济大学土木工程专业毕业，也设计过不少工厂、楼宇，但充其量不过七八层建筑，哪里想过要设计30层、全钢筋混凝土结构的商住大厦。施工选定的是北京市第一建筑工程公司。这是一支承建过人民大会堂的工程队伍。虽说都是第一流的，却又都是第一次。他们在荣毅仁一切要立足国内的精神感召下，都铆足了劲头要创造奇迹。毅公说的“一切”是极而言之，中心意思是只要国内能生产的一定用国内产品，但不排除必须进口的，如空调设施、电梯等。

国际大厦终于在1982年开始施工，于1984年年末竣工建成，历时两年。因大厦外墙采用咖啡色玻璃马赛克，被时人称为“巧克力大厦”。1985年夏季，毅公和中信员工迁入新址，公司终于有了属于自己的大厦。这幢高29层的大厦总面积为48 000平方米，是商住两用。当年是中国第一高楼，比20世纪30年代建成的上海国际饭店高5层。决算总投资1.28亿元人民币。据已离休的房地产公司总经理苏兆林兄告诉我，国际、京城两座大厦幸亏建得早，两地块都是国家调拨，未曾花钱，总算沾了计划经济的光，若建得晚，这两块地钱恐怕要占总造价相当大的比例。即使如此，两块地的零散户拆迁也还是花了不少钱。他又说若无设计、施工、材料、设备立足国内这一原则，恐怕要多花30%～40%的钱。他还告诉我，这座大厦只用了6年时间就已收回全部投资还清贷款。这幢大厦又是北京首家提供外商办公和寓居的楼宇，它的首批驻客有英商太古洋行、日本山一证券、住友、意大利商业、澳大利亚国民等国际知名的金融机构。美国国际商业机器公司（IBM）、通用电气等国际著名的大企业，都以能在国际大厦办公为荣。与大厦同时开张的还有香港美心集团在29层开设的世界之窗餐馆。当时的北京人无不以到巧克力大厦世界之窗吃顿饭为时尚。

就在建造国际大厦的同时，毅公已经考虑到了供电和通信问题。偌大的大厦没有电是瞎子，没有通信是聋子。外商首重通信，没有通信联络，这办事机构是死的。所幸，那时北京市尚不缺电，电话线路则是十分紧张。找到该地区电话局（后改称电信局），回答是没有线路，无能为力，若要解决通信问题，只能是中信提供一应通信机房设备。那时，通信交换机和辅助设备都需进口，电话局没有外汇，也是实情。面对这一无法回避的状况，毅公只能应承。于是，划出一笔外汇从国外进口了全套设备，安装调试完毕，无偿地移交给北京市电话局。这钱花得不冤，就是这个北京市55字头的55电信分局，保证了国际大厦自开业之日就信息畅通。这就是从“文革”拨乱反正到改革开放过渡时期的特色。

吴光老退休后在沪著书立说，详述国际大厦的建设，包括构思、管理、工

程技术等问题。他说他的一生只有在荣毅仁的直接领导下才做成几件大事。他在纪念中信创建十周年时撰文，标题便是《最充实和最愉快的十年》。

后来，再有52层的京城大厦，其时吴光老已年过八旬，精力日衰，是毅公请来了北京市城建局苏兆林局长任中信房地产公司总经理，继续在毅公直接领导下建成的。

京城大厦占地面积为25 500平方米，建筑面积为140 242平方米，建成时在1992年年中，毅公决定公司总部即时迁入。京城大厦位于亮马河，在当时是相对冷漠的地区，稍有几栋民居，除远处的长城饭店和近处的昆仑饭店外，鲜有大宾馆、商业大厦、餐馆和街市商场，交通又不甚方便，公司上下几乎没有人愿意搬去，都在观望等待。毅公之所以决定迁址，是为了腾出国际大厦多层可以出租，以加快资金回收。京城大厦既已建成，不能空置，只有中信率先迁入才能吸引国内外大企业租赁。毅公主意既定，毫不迟疑，说：“你们不搬，我一个人搬。”众人见毅公动了真格的，不敢再有怠慢，一声令下，全体出动，遂在1992年10月，中信公司直属部门全部迁入京城。果不出毅公所料，事隔不久，周边大厦陆续兴建，人气骤升，商务餐饮、楼宇店铺、逐步发展，形成了北京朝阳区东三环又一商业中心。当年是毅公领导的中信公司在1984年年底建成国际大厦，带动了建国门外大街一段的繁华景象；1992年京城大厦的建成和中信公司的迁入，又催生了周边林立的楼宇和店铺，是毅公领导的中信公司又一次带旺了亮马河，照风水先生的话说，是人气带动了地气。

积极开展房地产事业，为我国社会主义建设多作贡献！

荣毅仁
88.6.8

1988年6月8日，荣毅仁董事长为中信公司开展房地产业务题词

在建设国际大厦的同时毅公又在无锡、宁波、石家庄、杭州、厦门等地投资建设酒店和宾馆，给地方开发房地产事业做出了榜样。据曾任中信房地产公司董事长的李克民告诉我，20多年过去，这些宾馆仍然在发挥着招商引资的功能，也给中信带来了可观的经济效益。

毅公的第一步棋成功了，速度够快，更加坚定了他走改革开放道路的信心，但也让他尝到了碰壁困惑的滋味。首先是找地块难，尽管那时北京二环以内有很多空地、堆放杂物的仓库、因资金短缺而不能续建的烂尾楼，但一访查到业主，都各有说辞。

那时荣老精力充沛，从不亮小平同志赐予的“尚方宝剑”，看到一块大小合适的地块，找到业主单位，不惜纡尊降贵亲自登门拜访，礼貌温和与人商谈。

那时，不少一般干部乃至高层领导，对改革开放政策不是不理解便是停在嘴上。有些人甚至怀疑改革开放是复辟走资本主义。这并不奇怪，新中国

成立30年来运动不停，都是反修防修，防止资本主义复辟。荣毅仁是大资本家，谁敢把国有土地转让出售给他。所以，毅公带着吴光老、叶选基跑遍东城大街小巷，也难找到和谈成一处地块。但是，路是人走出来的，荣毅仁的真心诚意终于打动了北京市领导人，决定把友谊商店以西的一块堆放杂物的地块批给中信，这就是曾经辉煌，至今仍旧耀眼的建国门外大街的巧克力大厦。

这一成功的案例就是自新中国成立以来从未有过的房地产业的创始，荣毅仁是突破计划经济体制下公建公住的旧习，迈向市场经济开发房地产的第一人。今时无论大、中、小城市想要繁荣经济都以开发房地产为先。尽管如此，旧体制下种种陈规陋习积重难返，1992年，改革开放政策已经实施了10多年，京城大厦已基本建成，有些部门、相关领导仍持异议，经营房地产业仍然受到来自公职人员和相关负责人的责难。

大概是1992年的秋天，时任全国人大常委会委员长的万里同志找到当年的老部下苏兆林同志，要他陪同到京城大厦看看，但不要声张，更不要报知荣毅仁。一天下午，万里来到京城大厦，兆林同志陪同，逛遍了京城大厦，兆林还陪他在50层吃了一餐饭。这时，万里同志才说有人向他反映，说这座大厦太高，北京城根本不需要这样高大、目标显著的办公楼。接着他说：耳听是虚，眼见是实。这大厦盖得好，功能完备，对招商引资、繁荣经济有利。还是荣毅仁有眼光，北京城有必要盖这样的大楼。万里同志的“微服私访”为荣毅仁说了一句公道话。你做不成事大家冷眼看你，落井下石，责难你；你做成了，背后照样有人攻击你。是妒忌还是对新鲜事物不理解，我看两样都有。

中国房地产业在喧嚣、咒骂、攻击、冷嘲热讽声中起步，而今已在全国各大、中、小城市乃至近城镇的郊区农村都炒得沸沸扬扬，有人从中发财，有人望洋兴叹。但公正地说，大部分人得益，无论面积大小总算有了一个定居之地，当然也还有穷乡僻壤居无定所之户。房地产业已经成为政府收益的重要组成部分。如今又有谁能知道它的创始者是谁，即使是80后的中信人怕也不知道当年荣毅仁同志为之冒风险，遭人诟骂，冲破计划经济的樊篱，迈向市场经济，一心向往居者有其屋的苦心孤诣。

二、海外融资

毅公在20世纪80年代初开拓发展房地产业务的同时，另一个重点就是发行债券。巧妇难为无米之炊，没有财力的支持，说什么都是空的。国家拨付的资金分批分期，毅公只能以个人多年积蓄的1 000万元存款交给公司总财务，以应付中小项目的投资和公司的日常开支。具体承办人便是被我们戏称为账房先生的雷平一老先生。

发行债券是载入公司章程经国务院批准的。公司章程第八条“公司接受外国的公司、企业和其他经济组织或个人的资金和在外国发行公司债券或代理发行股票组织资金，投放于国内，办理短期或长期的信托投资业务”。但是，一旦付诸行动，这一本是顺理成章的事却阻力很大，困难重重。

首先是在日本发行债券的报告送呈国务院，国务院按惯例会先征求有关部门的意见。一石激起了轩然大波，当时我国拥有新中国成立30年，恐怕也是近百年来历史上从未有过的既无外债又无内债，并以此为炫耀的业绩，外汇虽少，总还有好几十亿美元的储备，为什么要向国外举债，这是很让人不理解的事，所以赞成者少，反对声不断，其中以中国银行反对最为强烈。时任中国银行行长的卜明是无锡人，毅公的同乡老友，反对最有力。公司财务部经理闵一民老哥在他的回忆录中描绘得最为生动。他是这样写的：

> “荣与中央领导同志有着很亲密的关系，但他与金融界某些领导同志却处于同行不搭界的状态，如说同行是冤家，似乎太严重了，这可能是出于‘竞争’，各在其位各谋其政。例如，有一次荣设宴‘大三元’酒楼，请中国银行几位行长、副行长赴宴，参加的有卜明等七八位同志，中信有徐昭隆、毕际昌、雷平一和我作陪。席间，荣对卜说：我和你现有‘四同’，即同乡（卜明也是无锡人）、同年（同岁）、同行（都是金融界），又是同志，现在我们应在‘四同’基础上再增加一同，实现五同，即要同心，互相帮助。中信是新机构，中行是老大哥，你们在工作上应多帮助我们（指人员支持和资金融通）。卜明当场表态赞同，但实际上遇到具体问题，仍我行我素，只扫门前雪，不管瓦上霜。”

从这段描绘，我们看到了毅公对当时的金融界是如何的诚挚和尊重。

今时反思这些老同志，不能说他们不好，他们一样恪尽职守，为国家看守着一份外汇储备，不贪财、不浪费，就怕欠债。他们认为既无外债又无内债的财政状况来之不易。他们对改革开放的政策吃得不透，甚至持有怀疑。

他们抱残守缺，维护计划经济固有的习惯做法，一时摆脱不了小农经济的束缚。

负债经营本是中外工商企业资本积累之道。企业创业伊始往往资金不足，银行借贷、发债都是为了将企业做大，进行资金的再积累。中国旧式的钱庄，西方传统和现代的商业银行正是为这样的客户开设，借以盈利赚钱。

有抵押，有实力，但一时钱不凑手向银行借贷是投资。根本无资产无抵押无实力，利用权势以不法手段套取银行贷款，买空卖空，乃是投机舞弊。现代巨商大企业家用于投资，即使资金充足亦以相当比例运用银行借贷，自有和借贷资金都要计以利息。

近读毅公的尊人荣德生老先生手撰《乐农自订行年纪事》，时在宣统元年己酉（1909年），先生行年35岁，正是荣氏企业发展面粉事业之时。原文是这样写的："久慕美机，无力购置，股东力量，决无如许，只有'欠入赚下还钱'，方有发达之日。"德生老先生只用了六个字已经把事情说得清清楚楚，就是借贷、盈利、归还，这三部曲。民国元年壬子（1912年）先生行年38岁，又在日记中写："意欲扩充纺织机，苦无资本，而所拟方法，仍欲借贷。函申，商兄同意，非添机如茂新法不能发展。"此时，应该是德生先生的面粉事业已经蒸蒸日上，又在筹办纺织工业，初有成绩，要发展扩大，又苦于资金不足，只有如前述办法，用茂新面粉发展模式，再次强调非添机如茂新法，不能发展。所以只要能借得到，经营得法，获得经济效益，赚得到钱，按时还本付息，再借也就不难。这也正是老革命家李先念同志说过的，要"借得到，用得当，还得起"。老先生说得更透彻，只有如此"方有发达之日"，"非如茂新法不能发展"。

可见，中国的民族资产阶级早在创业之初就已经知道借贷乃是积累资本，把企业做大的必要途径。

几经周折，请示汇报，疏通渠道，摆平同行竞争，把反对的声音降到最低，将债券的金额、期限、成本、利率等一应项目呈报国家有关主管部门，终于在1982年1月得到批准，在日本由野村证券为主干事，发行了100亿日元的私募债券。

发债首选日本，一是中国对日本经济研究了解得比较深透，比较容易沟通，又是近邻。二是自中日建交以来贸易交往多，和金融方面有关的协力基金等方面的金融活动早有先例，更重要的是当时的日元利率最低。日本金融企业中最为活跃的证券公司，无不想捷足先登与中国做成首笔交易，而野村与日本多家证券公司相比，在发行价格和手续费用方面较其他几家优惠。

亲自挂帅首先到日本与野村接触会谈的是毅公。这是新中国在外发债的首次，而与野村洽谈并非易事。毅公亲赴日本与野村商谈时的主要障碍是国家信誉和资信评级问题。中信公司既非国家部委机关，也不是国家部属企业，成立不足两年，尚无显著业绩，倘有意外，谁来承担债务。毅公强调中信是国有公司，是受国务院直接领导的部门，国家信誉也就是中信信誉。在原则问题上，毅公的态度是严肃的、坚定的。



毅公率代表团在日本访问。左三为雷任民，毅公身旁是荣夫人

今天，已经没有人能说清楚首次发债的情景，亲身经历能够说清楚的雷老已在十几年前过世。徐昭隆、闵一民两位一个是并未经手，一个是当时已经积劳成疾在家休息。我只能以我的理解和结果来推测回忆那段往事了。

当年有一幅漫画令我印象很深。画上的美国总统尼克松推开了中国的大门，刚漏了门缝儿，日本首相田中角荣就从尼克松身旁溜了进去。新中国成立以来，中日民间活动早在20世纪50年代就很频繁，但始终未建邦交。1972年尼克松的破冰之旅开始了中美中断20多年的交往，但正式建立邦交是在卡特总统时的1979年1月1日。就在尼克松访华的当年9月，田中政府就抢在美国之前与我国正式建立了外交关系，有点儿像野村证券抢在美国和日本同行之前与中国企业做成交易。先声夺人，不得不承认日本商人的精明能干，而毅公则是先易后难，先找到突破口从而再到美国和欧洲发债。

水到渠成功成圆满，1982年的1月，毅公请雷任民副董事长代表中信到日本与野村证券签订了100亿日元的私募债券协议。

这一笔钱正好用在了挽救一个行将下马的大化纤工程项目。早在20世纪70年代，纺织工业部就在江苏仪征建设一家规模宏大、年产18万吨的化纤工厂。工程及半资金匮乏，国家无力续投，一旦下马，前功尽弃，设备将因

闲置而破损，从而引发人员失业等一系列社会问题。四方求援，告贷无门，毅公出身纺织世家，又曾经是纺织工业部副部长，顾念纺织行业的难处，就将这首笔债券之80%用于仪征化纤，解了燃眉之急，使工程得以顺利建成。用通俗的语言就是救活了仪征化纤，这叫用得当。毅公还从上海请来了纺织专家潘廉志老先生，长期驻厂协助建设、生产。

俗语说：好人易做，善门难开。据悉仪征化纤投产后，仪化负责人长期置贷款于不理，根本不提还款这档子事。理由很简单，钱都是国家的，中信也是国有企业。交涉多年，直到1997年年底仪化才归还了中信贷款，时至今日，中信尚占有仪化18%的股份。

早期中信遇到这样的事可不少。1984年中信咨询公司为煤炭部的平朔露天煤矿与美国人哈默合作项目，做了市场研究与财务分析，应两家邀请中信入股投资1亿元人民币外加1千万美元。煤矿投产后开始盈利，而主管人拒不分红。几经周折，磨蹭到2006年才收回本息转让退出。

据我所知，王光英先生当时在天津招商引资，毅公还从首批发行的债券中借贷500万美元支持他创业。

私募债券其余部分约20%，则用于在北京的汽车租赁和投资18个省市的出租汽车公司。曾任中信汽车公司董事长的王建芝知之甚详。他说那时的北京以及很多大城市出租车奇缺，外商、居民叫苦不迭。王军同志得到毅公支持，首先在北京市与北京汽车公司合营组织了中北汽车公司，租赁小卧车2 000辆。嗣后又从日本购得一万辆车，作为投资与18个省市的出租汽车公司合作，名为联合汽车公司，从而大大缓解了这些省市的交通急需。时至今日，联汽的车辆仍飞驰在北京和某些大城市的马路上。

1985年中信第二次在日本发债，发行金额为300亿日元，名为武士公募债。发债准备得差不多了，接到中国银行通知，说它们也将在日本发债，要求中信等它们发行完毕再进行。说是商量，实是不讲理。毅公忍了，顾全大局照章办理。毅公赢了，当年中国银行带头反对发债，今天中国银行步中信后尘也发债，说明当年发债是对的。毅公走在前面，创发债之先河，为改革开放搞活金融做了勇敢创新的表率。在这一具体问题上，毅公第一个尝到了螃蟹的滋味。

继之，中信公司在国外共发行债券25次，总金额为40.68亿美元。在国内发行人民币债券6次，总金额为284亿元。这一信息是中信财务部提供的，大部分应该是在王军任董事长的12年（1995～2006年）中发行的。这个金额可能在当今国家的总发债金额中算不了什么，但是毅公和中信开了个头儿，为后继者做出了一个好榜样。

这一节只是叙述发债的过程，读起来似乎轻松，仔细琢磨，加上我当时尚在毅公身边工作的感受，是一桩最艰难、最辛苦，也是毅公最谨慎、最伤脑筋的事。因为发债，就是向人借钱，而且是向洋人，无论是东洋人西洋人，都是向资本主义国家借钱。新中国成立前后最脍炙人口的歌剧《白毛女》，就是由于杨白劳借了黄世仁的钱，被逼把女儿卖了，喝了卤水。传统的中国人最怕的就是向人借钱。

发债是资本主义社会金融市场流行百年的融资手段，而新中国标榜的则是既无内债也无外债，确实是百年来仅有。如今又要向外人借钱，试问谁能想得通。这正是计划经济和市场经济最猛烈的冲撞，是关乎体制的变与不变的重大国策，所以何止是中国银行反对，当时计经委、财政部、外贸部，只要是涉及金融财务的部委无不持怀疑、担忧和反对的立场和态度。更何况这样大的动作又来自一位新中国成立前的大资本家、党外民主人士。再说，那时要执行中共十一届三中全会“改革开放”的政策还有很大阻力，仍未被党内外普遍接受。毅公的老朋友、家人都在为毅公捏一把汗，包括中信公司高层领导，也未必个个想通了这个冒险的创举。那时，外界有人传言中信必定会失败，连公司内部也有人暗中怀疑，嘴上不说。这些毅公都看在眼里，但丝毫也不动摇，因为他要振兴国家、繁荣经济，而我们国家经过十年动乱，经济已濒临崩溃，哪有钱财发展工业，振兴农业，只有发债融资才能加速工业的发展，农业的振兴。他醉心于改革开放，相信只有走这条路才能挽救颓败的万里江山。他信奉邓公所说的摸着石头过河，实践是检验真理的唯一标准。他不顾自己的身家性命，放着舒服日子不过，甘愿献身做一只“白老鼠”，把自存的千万元养老金都搭了进去。这苦衷和若干个不眠之夜除了杨老夫人和王军同志几位最贴近他身边的人知道，恐怕没有更多的人可以理解了。

苟利国家生死以，岂因祸福避趋之。所有中信人，尤其是80后的中信人都应该知道，我们的“荣老板”正是这样的人。

三、踏足金融

毅公千辛万苦，终于成功地在国外发行了债券，这也只是涉足金融的一次冒险的尝试。金融事业的中枢是银行，毅公一不做二不休，要开办银行。

还在抗战期间，荣氏兄弟就开过银行。计泓赓女士所著《荣毅仁》一书中有这样的描述，毅公回忆说：“抗战时，我们兄弟几个在上海办起了合丰企业公司，我三哥伊仁当总经理，我当稽核。”“稽核”这一金融专业职称有点儿像现在金融企业的内部审计，“总稽核”近似现在总审计师和监事的合一。毅公又说：“开过银行，行名三新，堂兄荣鸿三是挂名总经理，经理是我本人，而且是什么都干，什么都能干的‘百脚蜈蚣’。”这些事实说明毅

公对银行业务是内行，银行的前台基础业务如存、兑、汇、信贷和后台财务账务等事事都懂，都亲手干过，所以毅公用无锡方言笑称自己是“百脚蜈蚣”。不具备这些基本知识和经验，毅公是不会轻易说要办银行的。毅公下定决心要在当时的金融体制下来一个更大的突破，使国有的几家大专业银行多一个竞争者。毅公做事谨慎，从来不打无准备的仗，更不是心血来潮，他已经看到中国除国有四大银行外必须有几家商业银行，与之竞争，打破垄断，把金融搞活，与国际金融接轨。

一个是审批程序需要时间，一个是要在适应情况下摸索前进，不能一蹴而就。于是毅公在1985年4月从财务部分出部分人员，由雷平一挂帅成立银行部。也差不多是这个时候，国务院公布了中央银行法和商业银行法。

雷平一老先生是毅公从上海请来的几位中的一位，他比毅公年长五岁，在1979年6月参加中信筹建的时候已经是67岁高龄。这位老人是科班出身的银行专业人士，1930年从中央大学商学院毕业，辗转漂泊于乱世，逃过八年抗战的兵荒马乱，教过书，当过职员，好不容易谋到了中国实业银行上海分行经理的职务。不久新中国成立，他加入了上海公私合营银行管理处当了个副处长。满以为不求闻达，可以从此老老实实做事，平平安安生活，谁料运动频仍，冲击不断。1957年他被错划为“右派”，下放农场，养猪喂牛。原已任命运安排，了此残生，照老人自己的话说：“做梦也未想到能在古稀之年，做了那么多令人快慰的事。”他把人生的这段历程称为“枯木逢春老枝拔秀”。所以，他工作起来，照阂一民老哥的评语是“严谨、精细、一丝不苟、锱铢必较”。8小时以后的雷老则是随和，乐观，说笑逗乐，不拘老少。他最得意的笑话就是拿我开玩笑，那是随同毅公在美国访问时的故事。毅公每到一城市总是由我陪同雷老到银行以旅行支票兑换现金，装在我出发前临时借来的小公文箱里带回酒店。当他在办理兑换手续时我紧跟在旁，眼观四方，怕有闪失。坐在银行柜台内的美国中年妇人见状笑眯眯地说：“那是你儿子吧！”从此，雷老有了招数，茶余饭后，必讲这段故事，说得一本正经，煞有介事，而且再三声明不是他捏造，是美国“马丹”（Madam谐音）说的。这一个笑话本是题外，30年前的旧事总是让人忆起在毅公亲自带领下的十几人、几十人时的和谐、融洽和奋进。

事有凑巧，正当银行部加紧筹组银行时冒出了一项意想不到的收购。20世纪80年代初的香港，金融并不稳定，港币还没有和美元挂钩，汇率波动频仍，恒隆、海外信托两家银行因经营不善濒临倒闭。港英政府为了严防挤兑以稳定金融市场，避免存户损失，把两家银行收归政府管理，更换管理层，清理坏账，花了不少人力、财力。时隔不久，建行50多年的香港嘉华银行又因领导层营私舞弊，转移资金，导致大笔亏损，银行资金信贷因周转不灵而陷入困境。当时的港英政府财政司既不想出手包揽，再增加负担，又担心从而引发多米诺现象，寄托有中资参与，避免势态恶化。

1985年年底的一次晚间酒会上，时任中国银行香港分行总经理的张学尧，把我拉到大厅的一角，悄声跟我说，有一家上市银行濒临倒闭，但坏账不多，报告你们老板，要想在香港有家银行是一个机会。我说，你们中银家大业大，为什么不干。张说，我想干没有用，层层上报，黄花菜早凉了。

我匆匆离开会场，心想兹事体大，不敢造次，次日清晨赶到深圳联城大厦中信深圳公司，接通北京向毅公报告了情况。毅公电话上指示：情况清楚了，有新情况续报。

而从另一渠道得悉，时掌嘉华银行管理权的刘氏兄弟通过新加坡华侨某姓找到侨办，希望侨办注资。经陈文裘会计师核查，嘉华负债累累，侨办不敢插手，转请中银主管蒋文桂和东亚银行李国宝出面介绍给中信。其时，毅公已尽知详情，明确表示有兴趣注资收购，但非同刘氏兄弟洽谈，而是直接与港府财政司对话。港府急于稳定香港金融，同意商谈，就在1986年1月2日，港府金融司司长林定国（David Nendick）在李国宝陪同下到达北京。毅公指定刚刚出任中信总经理的徐昭隆主谈，副总经理宋子明和雷平一等几位参与。毅公指示徐总在谈判中要明确表示，中信愿意收购嘉华，但港府必须向中信担保追讨呆账。林定国表示同意，当即签署了中信拟注资嘉华银行的意向书。随后，毅公派宋子明、雷平一到香港深入了解嘉华财务状况，进一步与港府商谈收购的细节。几经周折，中间又杀出个港英政府财政司的财务顾问宝源财务，硬说港英政府既要负责追讨呆账，又要贴补收购方，是吃了亏。对此，毅公指示宋、雷严词驳回，决不妥协。最终达成协议，港英政府负责追讨嘉银全部呆账，中信出资3.5亿港元，余下5 000万港元由原有股东以十作一折合持有。董事会由中信派员改组，并由财政司银监处知会汇丰、中银延期追讨嘉华贷款。更因嘉华已濒破产，中信注资后近期恐无业务收入，应由港府财政司补贴嘉银半年日常开支。宋、雷两位按毅公指示坚持以上几点与港府财政司谈判，僵持几日最后财政司愿以2.25亿港元作为补偿，最终达成协议。

同年3月22日上午9时，徐昭隆总经理代表中信同港英政府财政司司长彭励治在海富中心港府金融司签署了中信参股嘉华银行的正式协议。中信只用了三个月的时间便收购了香港嘉华银行，成为这家上市公司的控股公司。1999年中信20周年时编印的《我与中信》，其中就有雷平一老人撰写的收购经过详文，标题是：《收购了一个干干净净的银行》。

中信收购嘉华银行无疑是一笔成功的交易，用最少的资金取得了一家香港上市金融企业的控股权，使中信公司在香港金融业有了一席之地。想必也是在港中资企业拥有上市公司的首家。

从表面上看，似乎港英政府财政司吃了亏，要负责追讨呆账，还要贴补重组后初期的营运开支，但这是算小账。英国人在国际金融界是老谋深算的

行家，绝不会做亏本买卖。倘若像处理恒隆、海外信托一样，政府接管，包了下来，其损失远比处理嘉华个案大。再说稳定金融是当时港英政府头等要务，怎能有差错。

毅公千方百计要办一家银行，先成立银行部，继呈报申请，手续繁多，障碍重重，未曾想到能以最理想的代价、最快的速度取得一家香港上市银行的控股权，仿佛是上天赐予。机不可失，时不再来，毅公对火候拿捏得真是太好了。

事后，中资机构领导汇聚在当时的新华社开会，与我相熟的老总们以羡慕的口吻说，怎么这样的好事轮不上他们。我心想，很多好事都与你们擦肩而过，你们抓不住，失去机会，怪谁呢？怪自己吧！

毅公收购嘉华，一靠胆识，二靠智慧，三要掌握火候，四要审时度势，用好了中信这块金字招牌是无往而不胜的。

2002年11月王军董事长决定，常振明总经理具体运作，以嘉华银行为核心，将中信资本等中信在港的金融企业归拢，重新组成中信国际金融控股有限公司，发展了当年毅公意在中信能在香港金融界占有一席之地的宏图。当时的公司市值400亿港币，总资产1 200多亿港币。据中信国金网站报道，截至2008年年底，中信国金总资产约为1 500亿港币，较成立时上涨97%。

回过头来，毅公再将精力投入开办中信实业银行。这时的中信公司银行部已经开始综合性经营，即全面办理人民币和外汇业务，在业务范围上与国家专业银行成了鲜明的对比。客户认为找到中信，人民币、外汇融资就全解决了。银行部成立两年多，承办了大量进出口结算和出口信贷等业务，已经具备了综合性和外向型两大特点，似乎已经形成一家新型商业银行的规模。适逢其时，中国有关金融业的中央银行法、商业银行法两大法规已经国务院明令颁布，实施了一两年。国务院主管财政金融和主管中信公司的国务委员张劲夫同志，又很支持毅公和中信公司，加上有过收购香港嘉华银行的成功经验，报告经中国人民银行等多家部委会签同意，由国务院正式批准，中信实业银行遂于1987年4月宣布正式成立，毅公自兼董事长，委派中信公司副总经理宋子明同志任行长，雷平一为董事、窦建中为副行长。

提到宋子明同志，应该联系到毅公的用人。子明同志是地道的三八式老干部，革命队伍中成长，长期从事财经工作。调来中信任副总经理前是国家计委财贸局局长。20世纪80年代初期，毅公在财经方面的助手是很强的，有副总经理陈树梓，有宋子明、闵一民和雷平一，都是财经方面的老手，但真正得力的是宋、闵、雷。遗憾的是闵一民老哥于1980年6月因劳累过

度而病休在家。所以在公司财务部、银行部两部并存时代，毅公用得得心应手的是宋和雷，也正因此宋、雷两位特别忙。两位一是党内一是党外，但从来推心置腹，互敬互助，从未有过隔阂。由于宋子明为人正直，毅公还请他协助管理人事方面的工作。子明同志对毅公则是尊敬爱戴，凡有交代必亲力亲为。为了收购嘉华，多次来港与港英时代的金融司、律师和银行界进行实质性磋商谈判的都是宋子明和雷平一，今天的中信国际金融控股总裁窦建中当年作为助手参与。具体筹建中信实业银行的也是这两位。

为筹建上海、深圳、大连等地的分行，子明同志到处奔波。他和雷在港工作时不住酒店，住在当时的中信香港分公司空置的宿舍，中午午餐仅干炒牛河一碟。他身穿的北京红都制西服已经陈旧，与港人洽商谈判其穿着似太寒碜，经再三说服才勉强同意做了两套，回到北京又立即把钱付给会计。他的做人行事率真诚恳，一点儿也不矫情，我们几个后生晚辈都喜欢与他交往。今天中信曾任总经理的常振明董事长、窦建中行长等都是毅公精心培育，宋、雷等几位前辈传、帮、带出来的。

天妒英才，1988年秋子明同志不幸因病辞世。其时已任中信香港集团总经理的荣智健先生，还专门派我赴京参与悼念。从悼词中我们才知道子明同志自参加革命，历来都是功臣、模范。子明同志身后萧条，三小室一厅除木制桌椅板凳外别无长物，徐昭隆总经理去他家慰问，睹状感慨不已。他的老战友雷平一老先生写了一个短篇，专门缅怀他，标题是《一身正气，两袖清风》，如果加上诸葛亮《后出师表》末句“鞠躬尽瘁，死而后已”来刻画子明同志的革命人生，就更为完整恰当。

如今的中信银行（原名中信实业银行）2009年年底的总资产达17 762.76亿元人民币，净资产为1 040.43亿元，已不能用倍数来与当年做比较了。在中国各大银行榜上也能排上第七位，并已在2007年4月在香港、上海两地集资上市。这样的大发展，主要是王军董事长在任时的正确而又大胆的领导。

中信实业银行又是四大国有商业银行以外的首家新型商业银行。交通银行成立虽早于中信实业银行一年多，但交行是复牌，而中信则是新建，是毅公的又一创举。

上了年纪的人好怀旧，现在各大省市都有中信银行，远处即可见到那近似两门大开的圆形徽标，不由得想起毅公亲自设计这一艺术佳作的情景。

乍看起来创建中信实业银行似乎不太费劲儿，进展也还顺利，但也并非简单。由于发债在前，已经花了很大精力，以诚说服了同业，敲开了属于体制和国家金融业的大门。加之建行之前国务院已经颁发了中央银行法和商业银行法两个政策指示性的文件，有了这样的权威性文件自然会省力得

多。况且嘉华银行收购在先，又是海外上市的金融企业，已经摸索到了金融业的操作规程。但在国内四大行的垄断下，想要突破必须谨慎、稳健。所以，毅公先在公司财务部内开展属于金融的业务。年高90余岁的闵一民老先生是公司第一任财务部经理，他清楚地记得，在公司成立财务部的时候，毅公就郑重嘱咐他，财务部不光是财务会计，而是财会金融，应更加重视对金融业务的开发。于是，他们就开发了融资租赁，为外贸开信用证以及货币汇兑等业务，还试做外币的信托存款。他说有次有一客户手上有80万外汇资金，找了国家银行想做信托存款，但国行开出来的存款利率太低，转而找到中信财务，经研究中信财务给予高于国行的利率。闵老说他们承诺的利率虽高于国行，但还是有利可赚，不是抢生意，只是少赚而已。国行一听中信利率高于它们，立刻找到这位客户说将开出高于中信利率，终于把这笔生意抢走。此例足以说明计划经济的垄断和市场经济的竞争是很尖锐的。国行财大气粗，惯于垄断，而中信财务以诚信为本，是不能不考虑盈亏风险而信口开河的。

毅公之所以要开银行，是深知企业做大必须有金融财务的支持，而他本人开过银行，懂得资本主义金融操作，但他又十分清楚金融是计划经济体制的核心，要突破旧体制的束缚等于向病人的主动脉开刀，是何其敏感艰难，稍有不慎就会遭到意想不到的灾难，所以他步步为营，谨而又慎，先在财务部注入金融因素，继而在财务部设立金融处，从简易入手，先小规模，后再审时度势，成立银行部，直到1987年才经人行批准正式宣布“中信实业银行”成立，挂牌营业。当时的这块招牌是杨尚昆同志所书，笔力苍劲，说明以邓小平同志为首的老革命家们对荣毅仁同志的创新改革给予了强有力的肯定与支持。这是荣老一系列创新改革成功的重要因素。今天中信负责金融业务的窦建中同志便是当年财务部金融处处长，他会更清楚荣老在计划与市场经济两种不同制度的夹缝中一路走过的详细。

四、走出国门

忙完了房地产开发、发债、开办银行，毅公拓展的目光转向国外投资，在公司成立了海外投资部。

遵照国务院领导指示，拾遗补缺，毅公在海外投资的项目着重于国内匮乏的资源。曾在1984年报告国务院，拟就木材、纸浆、铜、铁、钾肥、磷肥、硫黄、橡胶八类资源在海外投资，以其产品填补国内之所缺。为求专业人才，毅公还从黑龙江省调来佳木斯造纸厂副厂长费开平，到公司专职纸浆与木材项目的开发。1985年徐昭隆总经理率队到加拿大考察过木材与纸浆，卒因资金有限，紧打紧算利得率不足以还贷，未能办成。事隔不久，加拿大东部著名企业家德马雷先生传来信息，说是加拿大西部不列颠哥伦比亚省有一家年产量约18万吨的中型纸浆厂是一个很好的投资项目，

德马雷先生愿以各50%的比例与中信合作收购，产品对开，各自销售。

这位德马雷先生是毅公20世纪80年代初访问加拿大时结识的朋友，他非常仰慕毅公的为人行事，毅公也很欣赏他的精明干练，20多年来他与毅公、中信公司结下了深厚的友谊。1986年5月德马雷和时任加拿大总理的马尔罗尼来中国访问，在北京与毅公共同签署了这家纸浆厂的合作意向书。这一行动成为自新中国成立以来首次在境外投资工业生产的先例。毅公在20世纪八九十年代多次在北京举办中外经济合作问题研讨会，德马雷先生常乘自家的私人飞机远道而来赴会。他们的友谊延续到下一代，小德马雷先生既是智健先生的朋友，又是中信泰富上市公司的董事。

实质性谈判是在加拿大的温哥华，纸浆厂在不列颠哥伦比亚省内陆，距温哥华几个小时车程的地方。毅公派出了公司部门领导带队，有造纸专业和财会人员参加。项目投资总额为3 500万加元，与德马雷各半，中信应投1 750万加元。经与加拿大皇家银行商定，由中信公司担保，以无追索的贷款方式融资。中信公司实际未出资而是全额贷款。

国外投资纸浆巧遇良机，十分顺利，但在进口内销方面颇费周折。改革开放以来，文化产业蓬勃发展，印刷业的兴旺带来纸张的匮乏。国内造纸厂大大小小难以数计，污染是一害，技术落后，纸质不佳，难以印出好的报纸、书籍、图刊，更是难题。当时的造纸多数用草浆，如不掺以适当比例的木浆，造出的纸难以承印报纸。如今，既已在海外开发了木浆资源，原本可以源源供应国内以应需要，但现实并非如此。投资纸浆前毅公征求过轻工业部的意见，轻工业部当然说好。可当纸浆送上门来，倒引发了新问题。因为桥归桥路归路，纸浆进口是由外贸部管，一要有纸浆进口配额，二要进口补贴。国际市场价贵过国内市场，进口是要由国家补贴，但补贴不会给中信。中信在海外投资产品进口，以应国内需求反成了赔本买卖，中信只能在换汇的差额上弥补一点儿损失。无以为计，只好自谋出路。巧遇国际市场纸浆价格看涨，韩国、日本又需要进口，这才解决了销路问题，投产后三年已经还清银行贷款。至于投资二期发展，已是后来的事。

基于同样的愿望，毅公决定在美国西北华盛顿州与当地企业合资成立西林公司开发林木生产。公司设在西雅图，有两大片林地，都是花旗松和铁杉，正是国内建筑和轻工需要的，也是同样原因，中信只能为自己在国外投资的产品自谋销路。

西林公司的经营没有了国内销售市场的支持，只能随着木材在国际市场的价格涨落时上时下，勉强挣扎，惨淡经营。据曾在西林公司任职总经理的孙新国告诉我，至1998年新国感到该是收手的时候了，报告了王军董事长。

公司同意结业，最后西林公司还收回了1 700万美元，总算没有亏损。

澳大利亚波特兰铝厂是中信公司海外投资的重点，也是迄今依然存在的经营得很好的项目。铝是工商企业不可缺少的有色金属，我国虽地大物博，但优质铝矿资源并不丰富，尤其是炼铝需用电解，耗电量特大，二者都非中国之所长，需要进口。所以，毅公注视海外，尤其是铝资源丰富的澳大利亚。

适逢其时，澳大利亚维多利亚州波特兰铝厂因国际市场铝价大跌和电力供应等问题被迫停产，1984年重建，拟在1986年年底投产。该厂是当时世界上技术最先进、规模最大的铝生产厂，投资额巨大，澳方希望有投资者参与合作。1985年6月，美国铝业澳大利亚公司邀请中信公司投资。毅公对此十分重视，有了加拿大木材纸浆的经验与教训，又十分谨慎。当时，公司已经成立海外投资部，指定副总经理闵豫主管。闵豫是当年公司副总中最年轻的，人既聪明又干劲儿十足，他按照毅公指示组织了一个由多种专业人员组成的工作班子，到澳大利亚进行实地考察。这个队伍中有从冶金部请来的铝产专家陈岱，有外贸学院著名法学教授沈达明律师，有中信咨询公司可行性研究部的蒲明书，还请了美国Bank Trust银行做财务顾问。经过近一年的投资论证、可行性研究、收购谈判和项目融资，中间还请陈岱专程到美国考察相关的新工艺，进一步从技术上论证其可行性。终于在1986年8月成功完成了持有该项目资产10%，获得年产3万吨铝锭产量（该铝厂年总产量为30万吨）的收购，签署了合约。

这个项目的投资额约合2.4亿美元，融资积极慎重而稳妥，采用了国际上先进的有限追索杠杆租赁的项目融资模式，把风险降到最低。由于在境外融资，又用了最先进的模式，中信在股本金方面的投资是很少的。1998年8月中信澳大利亚公司又以所获积累的利润，增持该厂股份至22.5%。

中信在波特兰铝厂的投资，是迄今中信海外投资最成功的项目，多年来不仅给母公司创造了丰厚的利润，还带来了良好的声誉。

近10年来走出国门投资海外，既有国有企业，也有民营企业，收购或参股当地的生产制造业乃至金融企业，已经不算稀奇。仅仅30余年工夫，一个积贫积弱、经济濒临崩溃的千年古国，2010年居然一跃成为全世界国民生产总值（GDP）第二大国的经济实体，单单外汇储备就高达3.31万亿美元。遗憾的是2012年全国人均GDP仅排在第84位，所以还得自称为发展中国家。这样的大国崛起速度之神奇，恐怕是创了世界历史纪录。所有这一切都来自于“改革开放”四个大字。是醉心于改革开放的先驱者千辛万苦为今日投资海外的企业开创了先例，打下了基础。今日的海外投资者遇到当地政府和竞争者告发他们占领市场、垄断倾销、窃取专利等罪名，这与当年荣毅仁在海外投资遇到的困惑恰恰相反。毅公为解决国家紧缺物资原材

料投资到国外生产，产品返回国内反被有关部门以专营权拒之国门，不得不想方设法自谋出路寻找销售市场。当年是国家控制不准投资国外，怕资金外流，而中信投资国外大部分都是当地融资、生产出来的国家需求的材料物资却不能在国内销售，否则只能是赔本买卖。今天则是国家鼓励海外投资，倘若投资者在国外有了麻烦，国家还会法援或经援。其实这两种完全相反的情况都来自于计划经济与市场经济体制的殊异。然而即使在那种情况下荣毅仁坚决要开发海外市场，运用中信已经建立的信誉和本人在国际政、商界的名望，不从国内拿一分钱，就地融资，能内销就进口，不能的只好自寻市场。抱着摸着石头过河的勇气，用智慧寻找机会，用合法的营运技巧绕过资金外流，用诚信在海外融资，不怕挫折，不计较舆论，排除困难，跨越障碍，终于做成了几项大投资，而且做到了盈利不蚀本，正如今日屹然独立于澳大利亚墨尔本的铝厂，是越做越大，为中信多行业营运，为发展生产繁荣经济请进来走出去做了一位先行者。荣毅仁引领的中信到国外投资生产企业应该是中国现代史的首笔，也为现今民营企业到国外投资探索出了一条可行之路。

五、搏击太空

公司章程相当于国家的宪法，凡事不可以违章逾矩，同时也应该尽量发挥章程所赋予的权利与义务。公司章程第一章总则第二条：“公司的任务是按照中华人民共和国中外合资经营企业法及国家其他有关法令、条例，引导吸收和运用外国的资金，引进先进技术、进口先进设备，对我国进行建设投资，加速我国社会主义现代化建设。”章程第二章业务第十条：“公司接受外国厂商的委托，经营有关先进技术、设备等方面的代理业务。”按此两项条款精神，引进外国资金，中信在海外发债，在中国香港地区、北京开办银行，毅公已经做到了。引进先进设备，通过开办租赁公司，组织某些地区中小型的中外合资企业，毅公也做了。至于先进技术，在中外合资企业里有，但含量不大。于是，引进先进技术又摆上了毅公考虑的议事日程。毅公总想为国家引进一项重大科学技术，大大有利于国家建设的事，方始觉得尽了责任。

事有凑巧，确切地说不是凑巧，人若全心关注某件事，总是会有你所期盼的事物迎面扑来。倘使你不在意，事物一晃而过，不再重现。你在意了，但不精心操办，或是虎头蛇尾，也归于零。所以说机不可失，时不再来。毅公对此大概心有所得，看准了的事，绝不松手，一做到底。

大概是在1986年年底，中信公司驻美代表处丁忱博士捎过信来，说是美国休斯公司有一颗通信卫星要出售。丁博士也是无锡人，美国哈佛大学读经济的博士，曾给毅公的二哥当过英文秘书，算是同乡兼世交，以前好像是任上海市工商联的副秘书长，是毅公请来中信帮忙的。凭借他的学历和经

历，他在美国上层社会是有一定活动能力的。

众所周知，位于美国加州洛杉矶附近的休斯公司（现已被波音公司收购）以制造卫星闻名于世，而通信卫星又是技术上比较复杂的一类。据说，不久以前有颗通信卫星曾经发射过，大概是偏离轨道或是其他什么原因而在太空飘游。美国不愧是技术高超的发达国家，终于想方设法把这颗卫星捞了回来，经过修理，可以再用。其时，这颗卫星已属保险公司所有，通过有关人士放出口风，有意向中国兜售，至于价格嘛，无疑会打个折扣。

毅公得到这一信息，十分在意。不久，又从另外渠道获悉英国大东电报局，也就是当时香港电信的母公司，有意买下这颗卫星，在东方发射，使香港电信如虎添翼，通贯全球，正在寻求合作伙伴。消息不胫而走，李嘉诚先生旗下和记黄埔也有意于开展通信业务。三者不谋而合，终于在1987年年底签下了中、港、英三方合作的意向书，打算洽购这颗休斯公司生产的失而复得的通信卫星。

这项三一三十一的投资，中信公司如果参与，需要筹措5 000万美元，相当于4亿元人民币。巨额资金，当然可以设法筹措，麻烦的是涉及政治问题、涉及各有关部门的不同意见和技术的可靠性等问题。1987年，中信收购国泰航空曾经遭到多个部门的反对和阻挠，已经给了毅公很多烦恼，现若再引进卫星，不知毅公精神上是否能顶得住，所以公司高层领导赞成者少，反对者多，而反对者又不敢明言。毅公心知肚明，你们并不是反对这个项目，而是怕我是否能承受各方面来的压力。

为了改进中国国内国际的通信事业，让中央电视台的节目能够送到穷乡僻壤亿万农民家中，让中国改革开放的胜利成果传播到五洲四海，毅公下定了决心，一定要投资卫星，也就是后来定名的“亚星一号”。但是，毅公的参股亚星有一个前提，就是这颗通信卫星必须在中国土地上，用中国制造的运载工具——火箭发射。

一个从政治、经济、技术全面考虑的投资项目终于实现。现在从结果来检验，从过程来回顾，为上这个项目给毅公带来的困扰可大了。当时，反对呼声最强烈的是邮电部，他们认为国家通信高度机密，岂容外商插手，听任外商投资的卫星遨游我领土上空。航天部的卫星研究院也反对，因为通信卫星正在研制，何须外购。其实稍有常识的人便知卫星轨道离地36 000公里，已是太空领域，此前已有不少的外国卫星在这广阔无垠的太空遨游了。这就是时称两部一委（邮电部、航天部、国防科工委）给国务院的报告，反对中信投资卫星项目。但也有响应者，电子部赞成，引进卫星通信可以大大促进我国落后的电子工业。广播电视部也表示欢迎，电视节目可以传播到偏远山区，成为广大群众娱乐和教育的工具，还可以传播到西方国家，弘扬我中华文化，宣传我国改革开放的成果，但也怕西方电视节目

通过卫星泛滥到中国。举双手赞成的则是航天部运载火箭研究院，其研制的运载工具终于有了用武之地，更何况在我国发射还可以有一笔相当数目的发射收入，中国的航天技术也可以从此进入国际市场。

在反对与赞成之争中，毅公向中央领导和国务院多次报告、陈述。最后以不反对而结束争论，最终在1989年1月，中信、和黄、大东三家合伙投资亚星一号和中国长城工业总公司承担发射的合约在人民大会堂签署了。

1990年4月7日，西昌发射基地热闹非常，党中央和国务院有关部门领导、中外使节、记者都云集到从来寂寞的高原盆地。指挥中心的人员个个全神贯注，肃穆而紧张。毅公带着徐昭隆、王军等几位领导与和黄、大东两家合伙人也一起应邀观看这一期盼已久的壮丽景观。北京的指挥中心坐着党中央、国务院、中央军委的领导，中信公司的魏鸣一副总经理也应邀参加，目光专注电视大屏幕。上午，亚星一号就已经稳立在发射台上，晚上9时30分，随着指令倒数到零，一声令下火箭底部突然喷射出熊熊烈火，几秒钟后，我国自行研制的长征三号火箭带着亚星一号通信卫星，从发射架上冉冉上升，20分钟后顺利进入预定轨道。

指挥中心一片欢腾，群起雀跃，呼声不绝，毅公也掩饰不住内心的喜悦，脸上绽放出欣慰的欢笑。他毕竟遂了心愿，为国家引进了一项高科技，一两年来的辛苦和悬念如释重负。从此，我国的通信事业，可以借助于由我国自行设计制造的运载工具送上天的卫星，与国际接轨。我国的电视节目也可以让世界五大洲的各国各族人民，观赏到中国崛起的辉煌成就和中国古老的灿烂文化。

曾任亚星公司中国部总经理，原为中信技术公司财务部经理、高级工程师的陈力群告诉我：这颗卫星共有24个转发器，其中可以覆盖中国的有12个，中国有关部门租用了6个。

这颗卫星在太空遨游了13年，于2003年退役。

现在还在太空服役的是亚星二、三、四、五号，已经是第二、第三代了。

亚星一号的发射，给我国的火箭航天事业开启了发射通信卫星的纪录，西昌发射基地已经成为外国卫星发射可选择的基地之一，曾为多个国家发射过30多次国外制造的卫星。

这颗卫星的发射已经载入了中国航天事业的历史，是中国航天史上光荣的一页。无数功臣模范以此而闻名，他们的事迹在报章上连篇累牍，他们的成就是畅饮了这口甘泉而得来的。如今谁也记不起这口甘泉的掘井人，就连中信的新一代人也想不到，为开凿这口甘泉掀第一锹土的，是与火箭事

业隔行隔山又隔水，与航天工业并无关联的荣毅仁。

陈力群自谦缺乏文采，“想不出用更精美的词句来概括荣董事长对投资亚洲卫星，促进我国航天事业发展的贡献”。几年前他写下了五点，都是他亲身经历的体会，与我前面叙述或有重复，我觉得都是实话，还是把这第一手资料留下来为好。陈力群写的是：

> 一、坚持亚洲卫星在中国发射。亚洲一号卫星于1990年4月7日由中国长征三号火箭发射，是中国发射的第一颗国外制造的商业通信卫星，带动中国从此进入国际商业发射市场，之后共发射了23颗国际商业卫星。
>
> 二、从亚洲一号卫星开始，中国和整个亚太地区才开创了商业卫星应用的新行业，开始和带动了卫星通信和广播电视的大发展。现在在中国已有了100多套卫星电视，在亚太地区有超过1 000套卫星电视。
>
> 三、为国家提供了所需的卫星空间资源。在此之前，国家几乎没有卫星资源，仅有从国际卫星组织租用的一个转发器和我国发射的东方红二号卫星的4个转发器（之后陆续失效），而且均由国家分配无偿使用。自亚洲卫星之后，国内先后成立了亚太卫星、东方卫星、鑫诺卫星公司，使卫星资源逐渐供过于求，是电信最早出现竞争的行业。
>
> 四、亚洲卫星现在的收入80%来自中国以外的地区，中国大陆的收入仅占20%左右，是国有控股企业（中信公司现在是亚洲卫星的控股公司，占50.5%的股权）走出国门，实现主要收入在海外的典范。亚洲卫星是亚太地区领先的最有影响力的卫星运营商。
>
> 五、中信投资高科技项目，大大提高了中信的信誉，逐年为中信带来稳定的经济效益。通过在香港成立合资公司得以在境外筹资，解决了亚洲卫星的初始资金以及中信的投入。中信投入的4 500万美元全部在境外筹集。1994年亚洲卫星偿还了中信的所有投资，连本带息5 000万美元。1996年上市时，中信又通过出售旧股获得回报1.03亿美元。这一个案开启了在境外融资，境外投资，境外获利的先例。

2010年4月7日正是亚星发射20周年。在此前后，有多篇纪念文章发表在多种报刊上。我都注意地读了，觉得这些文章并没有说清楚亚星发射的来龙去脉和过程，有些甚至是与事实不符的报道。20年前直接参与其中的李同舟、陈力群和几位我的老同事，也都觉得不是那么回事儿，怂恿我写篇文章把事情说清楚以正视听。于是，我不自量力，看了一些有关资料就动

起笔来。先请同舟几位看过初稿，觉得还可以。可我毕竟不是直接参与者，不敢大意，恰巧老董事长王军同志在深圳，于是我预约了王总持稿去见他。他拿到稿还未开页便说："闵豫同志在亚星的前期是做了不少工作的，是有贡献的。"我说，我都写上了。王总默不作声，一口气读完，没有再说什么。

我把这篇文稿定名为："也就通信卫星话题谈点陈年旧事"，副标题是："纪念亚洲一号卫星发射20周年"。我将文稿送给公司主管这方面工作的温晋平同志，他觉得很好，就交给了《中信人》报总编辑杨林同志。不久在2010年9月17日和9月25日出版的《中信人》报第37期和38期分两次全文发表了。发表前杨林同志与我商量，将文题改为："话说亚星一号"。

当年10月，时任亚星公司执行主席的公司副总经理秘增信，将在杭州召开亚星国内用户会议，他给我打电话，说想将这篇文章作为会议文件印发与会者，征求我同意，我说既然觉得有用，就用吧！

当我在校阅本书文稿时觉得叙述太过简单，不妨将这篇文稿还用原来文题全文爰录于后，虽然在内容上与本文有重复之处，作为个案案例却是详尽的、完整的。

附录：

也就通信卫星话题谈点陈年旧事

——纪念亚洲一号卫星发射20周年

（上）

1990年4月7日，我国成功发射亚洲一号卫星，开启了在我国境内用自制的运载火箭，成功发射通信卫星的篇章。今年是亚洲卫星发射20周年，在这期间我陆续读了不少回忆亚星往事的文章，勾起了我尘封的记忆。发射亚星一号是中信发展史上的一件大事，作为老中信人，我耳闻目睹了这项工程发生发展的过程，触发起历久弥新的感受。虽然已过了亚星一号升空的日子，但还是想借20周年的机会，把接触到的人和事，把心中留存的亚星一号的来龙去脉，用一个比较完整的故事讲出来，奉献给中信的后来人。让大家知道当年中信人在亚洲卫星项目上付出的辛劳，做出的贡献，体会中信人始终坚守的创新理念这一核心价值。

早在1979年春，荣毅仁老董事长主持起草公司章程，《总则》第二条就有这样一段话："公司的任务是按照《中华人民共和国中外合资经营企业

法》及国家其他有关法令、条例，引导、吸引和运用外国的资金，引进先进技术、进口先进设备、对我国进行投资，加速我国社会主义现代化建设。”接着第十条又有：“公司接受外国厂商的委托，经营有关先进技术、设备等方面的代理业务。”由此可见，从中信开创之日起，引进先进的科学技术就已经是与生产、贸易、金融、服务并列的五大任务之一。

一般来说，从国外引进的工、农业生产项目，都会含有一定的科技成分。但在荣老的心目中，始终想引进一些高精尖利于国计民生的成套或系统项目。他就是这样一直在寻寻觅觅。

还在筹建国际大厦时，荣老就遇到一个难题——大厦建成外商将纷纷入住，通信问题如何解决？找到北京市电信局，回答是建外大街没有线路，要装电话你就自己建一个电信分局吧，除此别无他法。荣老无奈，只能从国际大厦总投资中拨出一笔钱，从建楼、设备购置、安装调试直到正式运营，一包到底交由北京市电信局统一管理，这就是北京市55局的由来。若没有这一招，国际大厦建成后不会有那么多外商入住，也就不会被媒体冠以“小联合国”之称。

再说当时要打国内长途，电缆线路有限，话音嘈杂，话语不清，急得打电话的人要捂住一边耳朵喊叫，国际长途更是难以接通。这样的情景80后的人难以想象，而那时候就是这个样子。其时，国际通信已经由光纤的普遍使用进入到信息时代，而我国的通信还滞留在20世纪五六十年代水平，成了改革开放发展经济的绊脚石。荣老对此望洋兴叹，忧心忡忡。

大约是1986年秋天，中信驻美国代表处的丁忱主任给荣老一份报告，说是1984年美国发射了一颗通信卫星WASTAR 6，未进入同步轨道，后被航天飞机将它从太空捞了回来，经过修理现存放在休斯公司，归保险公司所有，想找一个买家脱手。

向丁忱博士推介的中间商，自称是基辛格的朋友，还说亚洲经济正在发展，而亚洲上空还没有区域覆盖的通信卫星，建议中信这样的商业机构投资，组建一家商业卫星公司，来解决国际通信问题。

为了查清这段传闻，前不久，我特致电现已退休侨居美国芝加哥的丁博士。博士已经年逾90，听到我的声音十分激动，用颤抖的话音补充说，当时他还为此事电询过基辛格，因为他俩是哈佛大学的校友，而哈佛校友是十分看重同窗友谊的。基辛格告诉丁博士，他只认识这个人，称不上是朋友，但卫星的事是有的，他认为这个建议有利于中国发展经济。今时攀附权贵以抬高自己已是司空见惯，原来美国人也兴这一套。有了这样肯定的信息，丁博士说他当年才敢于向荣毅仁报告。

与此同时，香港电信公司的母公司——英国大东电报局也得到同一信息。他们不想英国电信成为其竞争对手，就抢先一步找上了中信公司。在大东看来，中信是理想的合作伙伴，而在此之前，他们曾经找过邮电部，只是吃了闭门羹。

两路信息汇总到荣老董事长手中，都是出自同一卖家，而中国这个买家，正为国内通信滞后影响经济发展而发愁。荣老见机行事，就此信息进行了认真的盘算。他征求过多位公司领导的意见，大都认为是件好事，但兹事体大，怕中信筹不出这大笔资金，也承担不起难以预见的压力和风险。

此时，荣毅仁的心态，若按计泓赓所著《荣毅仁》一书的说法，他又想在通信卫星这一行业尝尝“吃第一只螃蟹的滋味”了。我想若用林则徐的两句诗来描述也许更为恰当，那就是：苟利国家生死以，岂因祸福避趋之。

荣老董事长为开发和引进科技业务，已于1986年下半年在中信旗下成立了技术开发办公室，由改革开放后首批留英博士马纪龙任主任，组成了一个六七人的班子，多半是中信公司内拥有高等学历的年轻人。其中之一就是来自咨询公司的陈力群，他刚从比利时留学获得工商管理硕士学位归来。

徐昭隆总经理将荣老批示了的丁博士的报告及相关的背景材料转批给技术开发办公室，要他们先做些调查研究，陈力群正是在马纪龙博士领导下承办这件具体事的人。当时他对通信卫星一无所知，在向当时的邮电、电子、航天、广电等部了解情况后，才知道他们也同样收到过类似的信息，美国泛美太平洋卫星公司也与他们接洽过，想推销这颗卫星，希望他们投资。

大约是在1987年年中，为了加强对引进先进科学技术工作的领导，荣老董事长决定以技术开发办公室为基础成立中信技术公司，由中信公司闵豫副总经理兼任公司的总经理，马博士任副总。开张后的第一大任务，就是引进这颗通信卫星。荣老对技术公司赋予如此重任，无疑是对技术公司同仁寄予厚望。

闵豫这位英年早逝的公司领导人，如今年青一代的中信人知道他的人不多了。他的作风是精细、认真、敏锐，办事果断，敢于负责，40上下就已经当上了石油部副部长，他对荣老的决定和指示从来都是绝无二话，坚决执行。闵总上任后，立即投入了对通信卫星项目的钻研，阅读文件，了解情况，不放过任何一点有关卫星的信息。陈力群至今记得，一次闵总在建国饭店与英国大东电报局亚太董事等共进早餐，不厌其详地与对方探讨可能的合作模式，事毕及时上报，让荣老能够在第一时间获得项目进展过程中的详情。

1987年秋，荣老董事长在国际大厦会见英国大东电报局董事长兼英中贸易协会主席夏普勋爵，就双方合作亚洲卫星项目达成了共识，自此亚星一号工程正式启动。

与此同时，荣老又通过智健先生与时任中信公司董事的香港李嘉诚先生联系，邀他参与合作。至1987年年底，中信、英国大东电报局和李嘉诚的和记黄埔三家终于达成合资（各占三分之一股份）成立亚洲卫星公司的框架协议，并在北京签字。而早在此之前，荣老已经亲自向李鹏总理做了汇报，并且得到李鹏总理的同意和支持。荣老做事从来掌握分寸，不莽撞，不轻率，尊重领导，服从大局。

1988年1月，也就是在那年的春节前后，马博士、郑淑君律师、篑笃先和陈力群都留在香港与合作伙伴洽谈亚星一号的合资协议，闵总在北京用长途电话遥控，谈判情况几乎每天都得向他汇报清楚，及时上达荣老。闵豫的英文虽有少时在学校打下的一点儿基础，荒疏多年后从头捡起，却能把草本上的英文用笔密密麻麻地译成中文以便于思考。他在北京主持讨论文稿，也是逐句抠求，一丝不苟。

1988年2月24日，终于由闵总代表中信公司在香港签订了三家合资协议，亚洲卫星有限公司就在此刻诞生。在中信公司档案中，存有当年3月3日由技术公司拟稿上报国务院关于公司投资亚星的一份报告，就是马博士奉命起草的。

亚洲卫星有限公司董事会由九人组成，三家股东各派三人。初期中信派出的董事是闵豫、荣智健、马纪龙。公司不设常务董事，马是中信派出具体分管卫星项目的董事。董事长和副董事长由三家股东逐年轮流出任，以大东、和黄、中信为序。第一任董事长由大东派任，首席执行官（CEO）则由被三方公认的通晓通信业务的人士担任，首任CEO由大东派出。

就合作协议而言，无非是股份比例、权利与义务、平等互利、共担风险等条款。而其中关键的一条就是，亚星一号必须用中国自制的运载火箭在中国地区发射。这是荣老早在与大东商谈前就已明确提出的原则和底线，舍此免谈。正是荣老这句掷地有声的话把中国的火箭发射技术推向国际市场，开启了在本土为众多国家发射卫星的先河，因而也才有了今天的亚洲卫星有限公司。

签约不久，大概是1989年年中，荣老在人事上做了新的调整和安排。闵豫同志调任中信澳大利亚公司董事长，拓展中信海外投资业务，中信技术公司总经理一职，则由时任中信公司副总经理的王军同志兼任。从以后的发展反观荣老这一调兵遣将，给公司通信卫星事业的发展创造了非常有利的条件。

王军同志思维敏锐，精通技术，善于公关，又与当时的部委、省市领导不是故交就是旧友，方便办事，可以取得事半功倍的效果。

话分两头，谈完了在香港组成亚洲卫星公司，再回头追述与国内合作伙伴、使用单位和相关部门的协同与合作。

投资通信卫星公司，虽有周折，相对而言还比较顺当，但与有关部委洽谈合作，尽管事情已由上级原则批准，也要比想象中复杂得多，麻烦得多。荣老自创业之日起就再三交代要服从党的领导，要尊重各省市各部委；反复强调中信的成长发展是离不开省市、部委的支持帮助的。所以从创建之日起，中信就十分重视与各方面建立良好的合作关系。

先表当年国防科工委领导的两个单位。

其一是以长城公司为业务代理的航天部中国火箭技术研究院。他们得知中信投资的亚星要用国产火箭在中国境内发射是喜不自胜。用他们研制的长征三号火箭，在我国西昌卫星发射中心发射是最理想不过的，因为从火箭的推力、载荷和发射场角度来考虑，都能满足将卫星发射到36 000公里进入定点同步轨道，这样他们的火箭技术与发射场地就有了用武之地，既能为外国发射卫星，又能把火箭发射技术推向国际，更能有一大笔外汇收入。他们甚至希望中信能参与投资建造大推力的火箭，那是需要几十亿人民币投入的特大项目，毕竟中信只是一个“拾遗补缺”的国有企业，没有那么大的财力。

同样是国防科工委领导下的航天部中国空间技术研究院，对于购买美国卫星的态度就截然不同了。因为他们已经发射了三颗自行研制带有试验性质的东方红二号卫星，每颗只有4个转发器，功率很低，不能满足国内用户的需求，但他们认为自己可以研制，其反对立场也是可以理解的。

反对中信投资亚洲卫星最有力的是邮电部。他们已经参加了国际卫星组织，而且已经租用了国际卫星的5个转发器，而这颗位于东经66度的国际通信卫星的使用即将到期，已经进入倾斜轨道在勉强运行。他们还认为亚星若覆盖中国，就严重伤害了国家的领空主权。这是有悖普通常识的怪论，定点同步卫星轨道离地36 000公里，被称为外太空，根本不存在所谓的领空主权问题。他们明知当时国际上没有适合中国的卫星资源，现有卫星的功率太低，行将寿终正寝。这一实际情况给国家整个通信事业已经带来了很大困扰，但他们还是向国务院报告，坚称中国对卫星资源没有需求。面对这一现实，当时积极支持我们投资亚星的国务院电子振兴办李祥林主任在向国务院报告中就说：“如不及时做出切实可行的衔接安排，就有可能出现中央电视台停播、公众通信不通的严重局面。”但这些有力的陈述和可能引发通信障碍的预见，都无助于说服反对者。

由于邮电部已是国际卫星组织的成员，国内的意见不一致与国际利益竞争交织在一起，很不利于争取美国批准亚星一号在中国发射。果然，1989年下半年美国以“六四”为借口中止签发亚洲一号卫星的出口许可证，邮电部又雪上加霜，向国际电联陈报，声称中国对亚洲一号卫星并无需求。事已至此，国务院不得不出面协调各有关部门的不同意见，力求统一思想一致口径，争取美国许可亚洲一号卫星到中国发射，马纪龙等同志在多篇文章中叙述了这段同室操戈的故事，这里就不再叙述。

中信投资亚星一号也有强有力的支持者，那就是广播电影电视部。据说广电部为了将中央电视台的节目播送到全国边远地区，曾一度想自行研制卫星而未获批准。不言而喻，有了覆盖亚洲北半球的同步卫星，必能实现他们的业务扩展，广电部也终将成为亚星一号未来的主要用户。

上述一些回忆片段便是1988年至1990年4月间，中信公司投资通信卫星这一系统工程项目所面临的现实和困惑。反对的多，支持的少，在通信卫星问题上，王军董事长接任中信技术公司总经理后所面临的困扰就是这样。

其时王军董事长身兼多职，难以照顾周全，就调澳门水泥公司董事长李同舟任技术公司的副总经理，马纪龙改任公司总工程师。据李同舟回忆，那时候他不仅自己要奔走于有关部门，还要经常陪同王总出席多次协调会，拜访有关部门领导寻求合作。

王总是一位有个性，但不是伶牙俐齿巧言善辩的人。他去参加会议或是拜访会晤有关部门领导，总是恂恂有礼，谦虚谨慎，发言陈词不徐不疾，谈问题说理而不强辩，讲原则坚持而不固执。为了做成一件事，往往需要耐心，同舟至今记得，有次他陪同王总到邮电部拜访主管的副部长，这位官家盛气凌人，语带训斥，王总仍然坚持说理，不温不火，不同他一般见识。

经过一个阶段的磨合沟通，反对方也感到发射亚星对国内通信有利且势在必行，于是改变策略来个顺手牵羊，既然要干，与其让你来，不如我来。1989年秋，邮电部、航天部和国防科工委联合向国务院打报告，报告签发人都是当时该部委的一把手。报告的大概意思是：为使中国的火箭进入国际市场，中国应该积极争取发射亚洲一号卫星，但中信公司不是承办卫星的专业部门，应该退出亚洲卫星公司等。“拾遗补阙”的中信甘冒风险投资亚洲卫星，还落得了一个不是，得罪了一些主管部门。当国务院电子振兴办公室李祥林主任得知这一信息后立即通报给中信公司，荣、王两位老董事长获悉这一态势，不得已找上国家主席杨尚昆同志陈述情况，并请李鹏总理给予支持。折腾了多时，最终李鹏总理搁置了那份报告，中信才过了这一关，更加努力，抢赶时间。

1989年1月23日，亚洲卫星公司与长城工业公司在北京人民大会堂共同签署亚星一号发射合同。这是在两部一委与中信争论之前，时任国务委员的邹家华等多位领导人参加了签字仪式。

签字前后还有一段小插曲，长城公司有关领导唯恐拿不到这一名利双收的大项目，多次拜访中信，和中信领导会晤，恳请中信务必给予支持。为了感谢中信，他们做了一项承诺：长城公司估算将得到的发射工程一应费用收入约为2 950万美元，如果最终成交价高于预计，其超出部分归中信作为项目的介绍和服务的酬谢。按当时可能的成交价将在3 100万美元至3 200万美元之间，如是，则将付与中信的服务酬金最高约达250万美元。据说这是长城公司副总经理乌克力与中信闵豫副总经理商定的，而且还签了合约。由此可见，当时此项工程在中国火箭研究院眼中的分量和重要性。

最终合约以3 010万美元成交，按此履行，长城应付中信60万美元，这在当时也不是一笔小数。事过之后，长城公司再也不提此事，中信也无意索取。从商业角度看，这不是回扣，而是介绍与服务的报酬。事隔多年，有一回我在香港机场偶遇长城公司当时的总经理唐津安。寒暄过后，我说：“老唐，你们真不够意思，那笔钱怎么赖着不付？”唐笑而答曰：“不是我不愿付，是乌克力。”大家都是抗美援朝时代的老朋友了，彼此心知肚明，难得见面开个玩笑打个哈哈，一笑了之。中信是不会要这笔酬金的，中信只是为了做成一件自己应该做的事。

今天若用历史唯物主义的观点来看这档子事，我们不能责怪当时反对的人和签署两部一委那份报告的领导人，他们也都是在自己的岗位上维护关乎本部门权益的事，并未以权谋私。换位思考，如果我们处在他们的岗位上，恐怕也会这样做。

改革开放的大潮冲击着计划经济体制内的一系列复杂矛盾和传统积习。勇立潮头的中信公司，不可避免地要挑战垄断，和那些在多条战线上阻碍改革创新事业的旧体制发生碰撞，这便是中信自诞生之日起就注定的宿命。

（下）

我用了很大篇幅絮叨亚星公司的组建过程以及与兄弟部门打交道的故事，而这一系统工程的重要部分——财务运作还只字未提。巧妇难为无米之炊，所有一切洽商谈判无不关联一个“钱”字。坦率地说，大东与和记黄埔参与投资共组亚星公司为的是赢利赚钱，而中信则不尽然，中信还肩负着促进国家改革开放和发展经济的重任。但项目再好，没有资金投入也是枉然。

王军老董事长每到中国香港地区小住几日，凡在香港的中信人都愿围绕在他身边，听他谈论往事，说古道今。2009年秋天，在一次多人聚会的餐桌上谈起了中信，他说了一段我们听来是有切身体会的话。原话的意思是：中信是国务院领导下的一家国有企业，也是唯一的一家国家并没有给多少资金，而是靠自己发债借贷融资创业，不断积累资金，再投入再积累，周而复始地运作发展而成的跨国跨行业综合性企业集团。有关这方面的故事，还有一个意味深长的“段子”：有人对王总说，听说你们中信很有钱。王总答：“说中信有钱就有钱，说没钱就没钱。项目好就有钱，项目不好就没钱。”这不是绕口令故弄玄虚，而是精辟生动的语言，其背后的潜台词是，中信有强劲的融资能力，而融资能力的背后就是荣老董事长在创业时再三强调的“诚信”二字。王总这两段话形象地精炼浓缩了中信的经营理念。中信人都应该领会这段话的精神和内涵，继承这一理念。

投资亚星正是这一理念的实践。

当荣老决心投资亚星时，未尝没有考虑到资金的需求、承受能力和风险。无疑作为国家领导人的荣老，首先是要为国家办一件事，但作为一位精明睿智企业家的荣老，又绝不做赔本生意。中信不可能像传统的国有企业那样，向国家伸手要一笔钱，办成后就一笔勾销掉；也不想靠投资亚星赚上一大笔钱。据当时初步估算，中信在亚星一号项目上的投资总额约为5 000万美元，这是中信能够承受也是能够通过融资筹集到的金额。荣老董事长自己做到了心中有数后，便把有关融资运作这一重担交付给了王总领军操办。

首先，在香港注册成立了亚洲卫星有限公司，注册资金为30万港币，三股东各出资10万。中信公司融资用的是香港肖特吉公司的名义，按合同规定各股东投资不设上限，根据亚星公司需要陆续投入。现在回想，当时的亚星管理层对资金投入也是心中无数，所需资金由各股东以股东无息贷款的方式，随时需要随时投入。

关于中信投资资金的筹集，最初曾由肖特吉与美国信孚银行香港经理费大雄商谈过贷款，几次接触并无进展。多亏中信在1986年收购的香港嘉华银行愿意提供贷款，利息为同业拆借利率加八分之一。好在不需一次支付，分期分批，随需随借，每笔不过数百万美元，还能应付裕如，不觉吃力。

然而好事多磨，1989年突发“六四”事件，外国银行与西方势力同步进逼，终止向中资企业借贷，嘉华头寸顿觉紧张。福无双至祸不单行，西方反华浪潮甚嚣尘上，美方又扬言不批准美制通信卫星到中国发射的许可，致使正在进行中的双方技术协调也因此搁浅，无形中让曾经持反对意见者看了笑话。

此时此刻，以荣毅仁老董事长为首的中信人并不气馁，深知在锐意革新的征途中必然会有风吹浪打暗礁险滩。多亏国务院及时召开了有关部门参加的协调会，严正指示此时此刻应停止内耗，稳住阵脚，统一口径，击退封锁，争取进口亚星。中央统一领导下的运作机制，毕竟具有强劲的动力，各方尽管意见曾经各有不同，一旦统一，便会凝聚在一起，为着共同的目标奋发挺进。外交部、航天部分头与美国相关部门谈判，签订了三份文件，这三份文件，也就成了此后美国卫星到中国发射的基础性文件。也正是在此刻，荣老凭借他与国际政企要人的友谊修书致电谈时局，明大义，争取他们的理解与支持，从而影响西方政府相关部门领导人的决策。据知，当时荣老还与老朋友基辛格博士联系过，借助他的影响打开局面促成创举。

然而，中信争取银行融资贷款悬而未决，尚无着落。

于是，荣老董事长下了死命令，责成王军同志必须千方百计想办法突破，为亚星融资。荣老深知王总有这份胆识和能耐，办事有创意，有干劲儿，有他独特的友情关系和渠道。王总心想，“六四”事件已过，社会渐趋安定，经济已在持续发展，他就不信中信借不到钱，于是立马来到香港找到老朋友郭炎。郭炎先生是一个精明干练、脑筋灵活的人，时任美国信孚银行中国区董事总经理。

最近，我为此专程走访郭炎求证，他清晰地回叙了这段往事。

他说王总交办的事，他不能不办。首先，他到信孚银行纽约总部摸底，得知总部并无上面禁止向中国放贷的明令或示意；继而他又想，通信卫星属于民用，中国用之于向偏远山区播放电视，有利于扩展国际通信，再说卫星总是要卖的，美国商人是要做生意的，无非是虚张声势而已，不会在这上面卡中国人。他得出的结论是，家家银行都怕当“出头鸟”，怕承担风险，在互相观望。形势一经认清，他就以信孚银行（该行当时在美国银行排位第五，后被德意志银行兼并）为代理人，向几家大银行倡议组成贷款银团为中信投资亚星集资。

果然信孚一挑头，各银行纷纷响应。经过挑选组成以阿拉伯银行、加拿大帝国商业银行、东方汇理银行等11家大银行为承销商，港基国际银行为承办商，为中信投资亚星贷款5 000万美元。郭炎不无得意地补充说，为了降低中信的融资成本，他挑选的可都是当时知名的大银行。中信公司的成功融资，完成了发射通信卫星最重要、最关键也是最后的一项任务。这一融资的成功始料不及，凿破了坚冰，开启了“六四”事件后外国银行重新与中国金融企业的正常交往。

中外在发射亚星一号项目上已经取得了一致与共识，万事俱备只欠东风

了。

1990年的4月7日是个吉日，对中信人来说是一个期盼了3年多的喜庆时刻。当天，荣毅仁老董事长、徐昭隆总经理、王军副总、李同舟、马纪龙、陈力群及有关工作人员都到了西昌。香港的亚星股东李嘉诚和大东贵宾以及媒体也应邀到达。航天系统和未来使用部门的领导、首长们也都怀着兴奋的心情等待这一时刻。国内的新华社、人民日报和其他媒体更不愿失去这一千载难逢的报道机会。长年寂静处于四川西南群山环抱的小山城已经是宾客盈门，络绎不绝，酒店、招待所爆满，出现了百年难遇的盛况。西昌这个不甚知名的僻远县城，恐怕会以这一盛举而声名远播。

今夜无人入睡。负责火箭发射的工程技术人员心情紧张，招待服务人员奔走忙碌，亚星公司股东则是忧喜参半，心怀忐忑，外来的宾客和传媒则是参与盛举乐观其成。天公似乎并不作美，整天浓云密布，风雨飘摇，虽然气象预测傍晚天气将会转好，而天色渐黑到晚7点仍不见转机，8点半还微有小雨。发射的一切准备工作照章进行，不敢有丝毫怠慢，西昌现场归于一片悬念和寂静。首长、部属、同志、朋友们内心都在默祷，无论是菩萨上帝还是马克思在天之灵都请多多保佑吧！发射已经准备就绪，等待最是揪心。

山区气象变化无常，说也稀奇，时近晚9点，雨渐停歇，全场人等稍稍松了一口气，开始有了点儿笑容。指挥室和外场操作人员却心跳加速，分外紧张。抓紧机会，时不我待，晚9时30分，英明果断的指挥员下达指令：15分钟准备，10分钟准备，5分钟准备，1分钟准备，跟着倒计数……4、3、2、1，点火。霎时，火箭基座周边喷出熊熊烈火，几秒之后，火箭稳离发射台，尾喷烈焰冉冉上升。转瞬，火箭上升加速，几分钟后一级火箭脱落，二级火箭成功点火，载着卫星的火箭已经杳不可见飞向浩瀚的太空。全场人员热烈鼓掌，欢呼雀跃，锣鼓喧天，不计其数的帽子被抛上了天空。这意味着亚星一号发射成功！至此，中信人为之松了一口气，这份成功的喜悦自非言语所能表述。

以江泽民同志为核心的中央领导、中央军委领导，在北京指挥中心遥控，也同时观看和见证了这一令中华民族扬眉吐气的场面。

潮水般的狂欢场面还未结束，敏锐的媒体已经狂蜂似地拥向国防科工委的发言人，拥向总工程师，争先恐后，争抢最耀眼的人物镜头，捕捉最有价值的新闻报道。照相机的闪光灯、摄像机照明灯把山城现场映得一片明亮。

4月8日，也就是亚星成功升天的次日，从《人民日报》到省市地方报纸的头版头条都刊载了火箭发射瞬间的动人照片和扣人心弦的报道。中央电视

台更是有声有色地播放现场实况录像。中信人功成身退，几乎不再出现在报纸电视上。我从荣老晚年爱看足球世界杯比赛得到启示，他认为，真正的球迷看重的是比赛过程，巧妙机灵的带球过人和从不同角度刁钻的凶猛射门。对于昨晚的卫星发射，人们要看的是成功发射，顺利入轨，要看的是卫星在同步轨道上正常运行，重在结果，其他都不重要了。

20多天后，亚星一号在地面遥控指令下进入离地36 000公里的定点同步轨道，开始正常运行。这才是通信卫星系统工程真正胜利完成的指标。

运载亚星一号的长征火箭顺利发射，成功地将卫星送入定点同步轨道，标志着中国航天事业成功迈上国际舞台。而隐身在这项系统工程身后默默耕耘、艰苦打拼的中信公司，也取得了自己的成功，也收获了仅属于自己的喜悦。中信不图名不图利，只想“拾遗补阙”，为国家做一件别人开始不想做也不敢做的事。中信没有向国家要一分钱，居然把这项工程做成了！上天不负有心人，中信原想不亏本就行，未曾料到这一系统工程竟给中信带来了丰厚的利润，绵延至今，年年有得。正如王军老董事长说的，我们靠借贷、还贷、积累资金、投入、赢利、再积累、再创新，让中信的事业不断扩大、发展。

亚洲一号卫星重1.1吨，共有24个C波段转发器，分布在南北两个波束，南北各有12个转发器，北波束覆盖中国全境。卫星发射的成功倒真是应时应急，立刻招来了租户。最初的中国租户就租用了北波束7个转发器，邮电部邮电总局1个，广电部3个，中国人民银行1个，人民日报1个，中石化和中海油等专用通信网合用1个，到1991年南北两个波束全部租满。想象不到的是，人民日报这样的媒体都已成了它的首批用户。自从有了亚星一号，远在西藏的拉萨当天便能看到《人民日报》，不用花上两三天时间空运纸型、铸版、印刷了。按邮电部的规定，所有用户必须向他们申请，经过批准才可租用，这是国家赋予他们的责权。

物换星移，1999年亚星一号功成身退，飘游在漫无边际的太空。接替它的亚星二号，仍用长征火箭于1995年在西昌发射。往后的亚星三、四、五号已经是本文题外事了。

谈论亚洲卫星的陈年旧事，到了该对它算一笔财务账的时候了。

前文提过，亚星公司注册资本30万港币，中信出资10万。从1988年至1990年6月，三方股东分期以股东贷款的模式共投入1.335亿美元，摊在中信名下的是4 450万美元。

亚星公司从1990年7月开始还款，至1994年6月30日就已经还清所有股东贷款。其中，亚星公司支付给中信公司的贷款本金和利息共4 900多万美

元。中信转而还清了银团提供的全部贷款。结果是，中信公司没有花一分钱却拥有了亚星公司三分之一的股份。

这就是由荣老运筹帷幄，王总领军操作为中信取得的首批财务效益，更大的硕果还在后头。

随后亚星公司进行了资本运作，于1996年6月在香港和纽约证券交易所以每股19.8元港币同时上市，发行证券3.9亿股，其上市时市值约为10亿美元。

上市后公众持股31.05%，原有三家股东合持68.95% 股份，相当于中信减持10.35%的股份，约合4 037万股，却套现1.03亿美元。扣除各项费用后，净赚9 000多万美元，同时仍持有亚星公司22.98%的股份。若以上市价格计算，中信持股的市值约为2.3亿美元。

再补充一点，1998年和黄与大东这两家股东由于各自的原因退出亚星。鉴于亚星使用的是中国的卫星轨道资源，作为亚星股东的中信是中国公司，这倒是应该坚持国家主权了。于是上报国务院批准，以较低的价格（每股13.8元港币）购买了它们两家的股份。最后，中信占股50.5%，约持1.36亿股，以亚星的最大股东而成为亚星的控股公司。

卫星正常运行以后，轮值任亚星董事长的中信公司领导，在管理推广使用等方面继续为亚星出力，这些事也不是本文题内之议，但还是想补叙有关这方面的一段小故事。

1990年9月北京亚运会，虽非后来的奥运会可比，毕竟是国际大型运动会在中国的首次举办。现场赛事的实况转播，成为卫星传媒竞相争夺的猎物。亚星公司当仁不让，志在必得，表示愿意无偿提供转发器转播亚运盛况，请王总出面去打通关节。王总义不容辞，找上北京市张百发副市长，他们是高尔夫球场上的老友，可以无话不谈。问题提出，争夺者多，都有背景，百发市长面有难色。王总说：百发市长，亚运会应由亚洲卫星转播，理所当然，再说我们中信在举办亚运会上也是出了力的，光赞助就是500万元。语虽戏谑，却是合情合理。百发副市长碍于情理，笑说行，行，就照你说的办。

值得一提的还有，当王总轮值任亚星公司董事长时受有关部门委托，向亚星管理层明确指出不得转播境外反华言论、节目，特别是以后“法轮功”在境外猖獗之时，更是严禁亚星转播有关“法轮功”的信息和活动，弘扬正气，义正词严。

亚洲卫星的陈年旧事，历久而弥新，让我悟出了一些道理：

首要的一条就是，像亚洲卫星这样的高端项目，在它创举初期和关键时刻，总是要有最高层特别是有魄力、有作为的领导者，以其敏锐的眼光和不同凡响的魄力亲自去推动，才能发展成功。这恐怕也符合历史上有作为的人各领风骚，推动历史前进的规律。

我们的首任董事长荣毅仁和老董事长王军正是这样的领导者。

另一条则是，一个大的投资项目是一项系统工程，在它的进展过程中，通常要有许多人的参与和配合，形成团队发挥作用。每个人在不同的岗位上，扮演不同的角色，做出自己的贡献，是凝聚，是融合，这里我就不逐一列出那些曾有功于亚洲卫星的同志和朋友了。

亚洲卫星在中信兴办的诸多项目中算不上是件很大的事，中信公司也从不以此炫耀。近期我在写点儿回忆的往事逸闻，重读《荣毅仁同志生平》，这是荣老离世后中央对毅公辉煌人生的全面概括和评价的重要文献。文中记述毅公在创建中信一段中有这样的几句："国内兴办实业，开展金融、技术、贸易、房地产、经济咨询、卫星通信等业务。"在这份重要文献里把卫星通信列入中信的主要行业，使我感受到中央对中信公司开创卫星通信事业的肯定，是有相当分量的评价，也就觉得更有必要把这些陈年旧事写出来。

不久前，我找到老朋友李祥林，电话中向他求证一些有关亚星的事，感谢他在关键时刻为中信仗义执言。退休后行动不便的祥林同志有点儿兴奋，谦逊地说他只是为当时通信的落后着急，做了点儿自己应该做的事。接着又说在那时候只有你们中信敢做这样的事，你们的荣毅仁、王军老总敢想敢为敢说敢当，了不起啊，了不起。

前几日《中信人报》给我寄来王伟群著的《艰难的辉煌》，我匆匆浏览了一遍，想稍后慢慢细读。一位局外人在不到一年时间里从遍阅数据、采访、梳理、构思、分段、撰写、修改到成书42万字，能将中信的事业发展、经营管理、企业文化、精神文明掌握得十之八九，真不是一件简单容易的事。书中用了一个章节15页专门表述亚洲一号卫星，可见亚星在作者心中的分量。我特别赞赏这位在网上被戏称为美女记者的女士将书取名为"艰难的辉煌"。据悉"艰难的辉煌"这一词的创意是来自温晋平同志，是他在中信工作20多年的切身体会。中信是辉煌的，但30年走过来的路是艰难的，如果没有吃透中信的所作所为就感受不到它的辉煌，也就体会不到它30年来走过的道路是艰难的。《艰难的辉煌》这个书名起得好，副标题"中信30年之路"也好，显示了作者的辛劳、感悟、灵慧和文采。

本文文稿已从计算机上全部打印在纸上，我已尽现有的条件把所知的人、经过的事记录下来。感谢中信文档处提供了一些有用的数据，老同事李同

舟和陈力群帮助我回忆了一些往事，老友蒲明书为本文做了些文字上的润色。

本文无意评论他人撰写的有关亚星的文章。我以为我们只是各自描述自己办过的事，接触过的人，从各自的角度来看待亚洲卫星这一彪炳史册的工程。至于《文史博览》2009年9月18日发表的那篇纪实文章，所写的内容与我们的亚星一号不是同一码事，不过是那篇文章的标题“中国火箭的第一单生意，把美国卫星送上天”口气似乎大了一点儿。该文述及的对象是澳星B1，发射于1992年8月，比亚星一号的发射迟了两年多，因此不能说发射澳星B1是“中国火箭的第一单生意”。

担任过亚星公司董事长的中信人从王总、秦晓同志到现在的秘增信副总经理已经是三代了。如今的中信领军人物是孔丹董事长和常振明总经理(注)，这让我想起清朝乾嘉年间的诗人赵翼收在《瓯北诗集》中的一首诗：

李杜诗篇万口传，至今已觉不新鲜。

江山代有才人出，各领风骚数百年。

信息时代的今天，已不是各领风骚数百年，而是各领风骚十数年了。

亚洲一号是卫星，中信历代的掌门人何尝不是卫星，是遨游于市场经济天空的卫星。我们衷心希望中信的领军人一代胜似一代，创造出更加显赫的业绩，书写出更加辉煌的篇章。

行文至此意犹未尽，打油一首借抒情怀：

拾遗补阙创业难，纵然碰壁也心甘。

沉舟侧畔扬帆过，卅年回眸独凭栏。

事隔两年，我再次校阅未曾发表过的《搏击太空》这一短篇及附录于后的《也就通信卫星话题谈点陈年旧事》，觉得都只写了点儿经过而没有写出这一创意在改革开放政策刚执行十年时的深远意义，和以毅公为首的中信第一代、第二代以及第三代人在开拓航天事业所付出的辛劳和承受的来自多方面的压力。

首先，当时各行业的领导者从20世纪50年代就习惯于计划经济体制下按部

就班的工作模式，闭门锁国多年，他们满足于既有的成绩，加之十年动乱，交通、通信、工业生产几陷于停滞。就电信而言他们看不到国际现行的通信手段早就从小铜轴电缆发展到了光纤，近而至于卫星通信。而毅公于20世纪80年代初几次出访欧美，所见所闻，越发感到我国通信事业对发展工业、繁荣经济的滞后和阻碍，急于改变现状，此为保守与先进的矛盾。那时，行业主管部委又习惯于包揽垄断，以为是国家赋予的责任，不容他人插手，自己不做也不容别人去做。固守阵地不会犯错误，搞乱或失去阵地是为失职。再者，你中信并非专业部门，为何要插手关系到国家机密要害部门（当时普遍认为通信属于国家机密）的业务，何况那时的毅公被普遍认为是党外人士、统战对象。合在一起便是两部一委向国务院的报告。今天若能从档案中找出这份文件，便知其时他们反对中信的参与是义正词严、剑拔弩张、杀气腾腾。归结起来就是：不需做，我会做，要做也非你，而是我来做，绝不能让中信插手。这些矛盾冲突纠结在一起归根结底正是体制，是计划经济和市场经济的碰撞。而体制的改变是涉及国家政体的大问题，正是改革开放的核心问题。

那时那刻，我们的毅公是有苦难言，想为国家做些有利于发展经济的事，可人家不要你做。若能做成自然不怕别人笑话，若做不成虽不致身败名裂，至少中信想再为改革开放做贡献怕就难了。前面，我曾写到毅公从不凭借自己在“文革”结束后的名望骤升，更不轻易去向以小平同志为首的老一辈革命家求援或投诉，总是耐心地、诚恳地找上门去解释，或书面去信说明情况，请予帮助。正如王军同志在王伟群著《艰难的辉煌》代序言中所写：“荣毅仁同志为中信公司选择的发展道路是公司化运营、自负盈亏的市场经济模式，与当时的计划经济格格不入，创业的艰辛是今天所难以想象的。”正是他老人家的虚心、耐心、真心、诚心感动了合作方，助他完成壮举，使他在国家政治生活中受到普遍的尊重，在人民群众中享有了更高的威望。

六、抢滩香岛

公司章程第一章第五条：公司设在北京。在香港设立香港分公司；并根据需要得在国内外设立分公司、子公司、办事处或代理机构。

这一条时至今日仍然是中信公司在国内外设立机构的依据。而在香港设立分公司又是首要，在筹建中信公司时毅公已经给予了足够的关注。香港分公司是1979年11月3日，几乎是与中信公司成立的同时，即在香港成立。

改革开放以前的中国基本上还处于半封闭的状态，与国际金融、工商、贸易的交流大半要通过香港，这也是造成香港今日之繁荣的重要因素。所以，在毅公心目之中，如何利用香港引进外资、融资、招商，组织中外合

资企业，乃至投资香港本身的建设，是为了日后回归做贡献的一桩大事。

执笔至此我想起了一件事，事虽小意义却大。

中英谈判香港回归问题是在1982年9月23日撒切尔夫人访华时，正式谈判从1983年7月开始。而早在此之前英方即以关注的形式多次派大使、特使到北京约见我国有关领导人探听口风摸底。其时邓公早就胸有成竹，定时收复，一国两制。这一国两制本是我国用于祖国统一而对台湾地区采取的政策，既然香港租借到期，情不同而理同，这四字真言同样适用于香港。

正在此际，毅公口述我笔录一篇文稿，因制、治同音，我将一国两制，写成一国两治。毅公看稿，将“治”字用笔划出，再以笔线引至空白处，大书一个“制”字。我看后不禁汗颜，这一字之差失之毫厘而谬以千里，严格讲这错误是政治性的。从此，在我笔录或起草文稿后，例必三看，免出差错。

由此可知，毅公还在20世纪70年代末就已经考虑到香港回归前后中信公司应该做什么，能够做什么。

回到本题再说中信香港的往事。1979年7月8日新华社电讯：“国务院批准成立中国国际信托投资公司。”文内又有国务院决定中国国际信托投资公司由荣毅仁、雷任民、吴志超负责。所以，公司成立后毅公是董事长兼总经理，雷任民是副董事长，吴志超是副总经理兼业务部经理。

吴志超先生是国务院任命的筹组中信公司三位负责人之一。他的父亲吴蕴初先生是20世纪30年代至抗战后期著名的企业家。他创建的天厨味精，打破了日本“味之素”在中国的垄断。他是爱国民族资产阶级的代表人物之一。志超先生20世纪50年代在上海市工商联任副主任委员，是有一定知名度的民主人士，国家工商业改造时已将其名下的家族企业献给国家。他的年龄稍长毅公几岁，所以毅公决定创建中信公司时便想起了这位同辈的老朋友，请他参加了座谈会。当毅公远赴德国参加汉诺威博览会时，又嘱我有事可与志超先生联系，可见他是毅公倚重的人，是中信党外人士中的第二把手。

当毅公决定在香港成立分支机构时，请志超先生出任中信香港公司总经理已是不作第二人选的选择。志超先生派赴香港创业有一定的优势，其一，20世纪四五十年代他即去过香港多次。其二，天厨味精还有产业在港，虽在20世纪50年代已作为公私合营献给国家，但志超先生还挂着董事长头衔，何况他又能听能讲广东话，在香港市场有一定的知名度，自己又很想到香港工作。于是毅公派他到香港开拓中信事业，成立中信香港分公司，任总经理。以后他长期留居香港，很少来北京，即使老中信人知道他的人

也不多了。

前几年，我因事赴沪专门探望了首任中信公司总经理徐昭隆老先生，他已年高90有余，思维清晰，语言流畅，只是行动稍许迟缓。他告诉我当时志超先生到香港还有个小九九的算盘，香港天厨除生产厂房外，在启德机场附近还拥有大片土地，他想到香港跟上海实业交涉收回当年交给政府的天厨部分资产。40多年前他将名下拥有的内地资产交给了政府公私合营，其香港资产本可另说，但他还是交了。这一爱国行动，使他在“反右”期间免于戴上“右派分子”帽子。现在他想向上海市政府讨回这大块地产，恐怕是一厢情愿了。

毅公急于为中信香港开拓业务，当他得知航空、电子、兵器、造船、航天等工业部门以及长江航运公司都想在香港有个窗口，可以向外推销自己的产品又苦无门路时，他立即着手组织。凭借毅公在国务院与各部门领导的关系和影响，一经联系，便马到成功，各部门都积极响应，立即选派人手，在中信公司统一领导下办理赴港手续，前去香港分公司报到。

事与愿违，志超先生的想法却与毅公大相径庭。毅公是积极开拓，在分公司统一领导下作为各工业部门的窗口，协助他们打开局面开展业务，好比是一个大家庭，合中有分，分中有合，合是统一领导，分是专业自营，互荣互利，这样中信公司就能为各部门在改革开放政策引导下闯出一条路来。志超先生则主张多一事不如少一事，各人自扫门前雪，分公司只为他们提供一个办公地点一间办公室，各付租金，分摊管理费用，至于他们的业务一概不问。这位老先生勤俭持家，夫妇二人与总公司派到香港工作的几个人租屋合住，不请客，少交际，自奉甚俭，中午自带饭盒或三明治一份，咖啡一杯。他工作勤恳，自己打字，自发电传，联系外商事必躬亲。几经周折天厨大片土地未曾要到，只能做点儿小本生意维持日常开支。

闵一民老哥在他的回忆录里是这样说的：吴志超负责香港分公司后，相当一个时期业务上未打开局面，更没有利用香港国际金融中心的有利条件，在沟通国内和国外的关系上起到桥梁和枢纽作用。搞了几个投资商贸项目也属“小打小闹”，很不起眼儿，这既不符合中信对外声誉，也有失荣董事长对他所寄予的厚望。他又继续回忆说：在和平宾馆时期，志超先生面容清癯、体质疲弱、沉默寡言、情绪不高。据闵观察他的身体状况当时已呈现潜伏的病兆。这倒是实情。

一民老哥还引用王兼士老先生的话：“吴志超也算是见过世面的人，想不到他这样缩手缩脚，守株待兔，与他父亲相比差得太远啦。”我也曾亲耳听过兼老说的话：“志超做朋友好，共事不行。”不过，我得为志超先生说句公道话，他不是不想干，新中国成立后的历次运动，反右又险些成了“右派”，特别是十年“文革”把他整怕了，心有余悸啊！

一民老哥继续论述中信香港，他写道：中信香港的崛起是荣董事长的儿子荣智健接手之后才得以崭露头角。这已是20世纪80年代中期。智健不愧子承父业，在主持中信香港工作后，大刀阔斧，瞄准市场，经过一连串的资本运作，收购兼并，特别是收购泰富上市公司后的几次大手笔收购，在国内与香港捕捉商机，终于异军突起，一跃成为香港中资中的佼佼者。

他写的这段文字都是事实。就在智健先生主持中信香港工作后，每年春节同仁联欢晚会他都把留在香港过着寓公生活的志超先生夫妇请来，专车接送，主桌就座。老人都乐于应邀，偶与人交谈，总是面带微笑，可以看出他为老友的后代能为中信争光感到欣慰。

就在1986年前后，港英政府鉴于港九过海交通拥塞，中区海底隧道已经不能满足通车的需要，加之香港东区街市日益繁华，决定在东区鲗鱼涌与九龙茶果岭之间再修建一条过海隧道。工程采取投标，经营采用专营权，即工程承包中标者有权经营25年，以其收益作为投资者的回报，经营权结束后隧道交给政府。香港首个中区过海隧道便是这一模式。

当年，中区过海隧道的工程承包商日本熊谷组，是一家著名的隧道工程承包公司，眼见这一有利可图的项目，焉能不动心而跃跃欲试。熊谷组伙同一家名叫丸红的日本公司，请了来自雷曼兄弟公司的费里尼奥当财务顾问，费里尼奥是一位很精明的专业人士。他分析熊谷组技术足够，财力不足，必须找几家知名的公司组成财团，才有可能夺标。他更考虑到隧道抢在香港回归前完成没有问题，而专营权必将延续到回归后相当一段时间，若有一家知名的中资公司参与，必将为投标增大成功机会。大概他已经找过几家，都无胆识应承，最后找到中信。

毅公是香港《基本法》起草小组成员，清楚地知道回归前后中资应该和可以做哪些对香港建设有利的工作。毅公闻讯当即表示同意，指示中信香港可以积极参与进行。隧道是香港市政交通重要的枢纽之一，中资参与反映了中资对香港建设的积极和关心，有百利而无一害，但做这样的抉择在当时需要一定胆识。于是，中信香港便开始着手联系。智健先生又帮助安排了一家香港本地著名的工程公司保华建筑，再加上英商Lilley工程公司，由中信、熊谷国际、保华及丸亿香港华南有限公司竞投东区过海隧道。港府考虑到财力、技术包括政治诸因素，四家合组的财团夺标虽非胜券在握，亦称得上具有相当优势了。

正值此刻，在一个规模较大商贾云集的酒会上，光大集团王光英先生声称将投资东区过海隧道。次日，各大报纸刊出新闻，一时消息不胫而走，传得沸沸扬扬。毅公闻讯立即电话告知我们：中资系统内部不宜竞争，争之必会哄抬标价，更有损中资形象，决定暂停进行，以观势态。

时隔不久，光大那边消息寂然，未见动静，而财团投标合伙人又催之甚急。间道得知，王光英为投资隧道向当时负责财经的姚依林副总理要钱。姚表示投资隧道他不反对，要钱没有。所以，光大那边也就没有了下文。

毅公得悉这一信息，就去姚副总理那里说明投标东区过海隧道的意义和具体想法，表示自筹资金，不向国家要一分钱。与此同时毅公指示中信香港必须向新华社香港分社报告，征求意见听取指示。时任新华社香港分社副社长的郑华表示：中资参与投资隧道建设是支持香港市政建设，繁荣经济，在此之前还没有过，是好事，至于资金方面如何筹措他们没有意见。经过近一年的操作，我们还请了一位香港有名的专家刘华森先生做财务顾问，四家合组的财团终于赢得了竞标，组成了新香港隧道公司负责承建和经营管理。对这一中资系统前所未有的参与香港公共事业的投资建设，各方反响良好，香港舆论对我公司的参与十分赞赏。据时任香港首席非官守议员、香港贸易发展局主席的邓莲如透露，港英政府认为，中国国际信托投资公司的参与是此项工程中标决定因素。

对于这项工程的投资，中信公司是以中信香港公司的名义只投资了约800万美元，占股10%，还占有隧道两端40%的地产发展权益。1985年11月签约，次年8月动工，1989年11月建成通车，只用了三年时间就建成了一条长2.2公里，深埋于维多利亚港海底的通道。东区隧道通车是香港交通史上的一件大事，通车开幕典礼时中信（香港集团）王军董事长参与剪彩，查尔斯王子也专程从英国赶来参与盛典。东隧如今已经运行了20多年，无疑大大有利于香港市政和交通的便捷，是以前任何一家香港中资企业未曾干过的事，既为中信公司赢得了声誉，也给公司带来了相当的回报和收益。经与香港特区有关部门协商，已经延长了它的经营期。

智健先生于1987年年初主持中信香港工作，在时任中信（香港集团）副董事长王军同志的支持和协助下，特别是收购了泰富上市公司后进一步发展了隧道项目，增持了东隧股份，现占70.8%。

1993年，中信泰富又参与了西区隧道的开发，占股35%。隧道长为1.97公里，1997年回归前夕通车，也只用了4年时间。从此，中信香港拥有香港三条过海隧道中两条的股份，东区又是最大股东，这对香港对中信都是有贡献的。

几年前，我到深圳，偶遇招商局的老领导袁庚同志。这位老革命是抗战时期珠江三角洲赫赫有名的东江纵队领导人之一，是改革开放初期深受邓公赞赏的蛇口工业区的创建人，多年领导招商局任常务副董事长。在他任职的末期赶上了西隧的建设，与中信泰富合作参与了投标，占股13%。他以主持过此项投资为荣，他说不能只为赚钱，而是要为社会做贡献，造福人民。他对毅公深怀敬意，恨不当年早与中信合作，并以未能直接在毅公领

导下工作为憾。还嘱我回港后向智健先生致以问候。

接着重回正题。智健先生主政中信（香港集团）公司是在1987年年初，当时中信（香港集团）的董事长是由中信公司第一副董事长唐克先生兼任，王军任副董事长。还在1986年秋智健就着手中信公司有史以来头一项巨额参股投资，就是当年震惊香港商界和被媒体炒得沸沸扬扬的“大手笔”，收购国泰航空12%的股份。

按照我当时的理解，1997年中国政府恢复行使香港主权这一重大决策已经是不争的事实，外国资本特别是英资在香港的何去何从，也已是无可回避的现实。一国两制，港人治港，资本主义50年不变，邓小平同志这一发展了马克思主义的英明决策，甭说外国人，就连国人乃至政府高官也不是人人理解，个个明白。就以19世纪东印度公司以贩卖鸦片起家的怡和洋行集团来说，在香港就拥有大量的地产，中环太子、太古、历山和置地广场等都是它旗下地产物业。20世纪80年代初怡和一度进军中国，想有所作为，意在窥测方向抉择去留。结果怡和高层意见不一，做了错误的决定，迁册新加坡，纵使其在香港仍有大宗物业，但在生意场上已非举足轻重的角色了。

反之，以航运和方糖闻名于世的另一老字号英国太古洋行，得益于其领导层有华人姚刚先生等几位有识之士的指点和襄助，采取稳健的手法逐步进军内地，又首先与中信公司结成合作伙伴。太古第五代掌门人约翰·施雅迪兄弟在20世纪80年代中期就多次拜访毅公，又将其驻京办事处先后设在中信国际大厦和京城大厦。

太古集团有很多资产在香港，其中一项，或许也是最重要的一项便是国泰航空公司。这家航空公司于1946年以两架运输机起家，开创民用航空，1948年由太古洋行收购，从此开展了正规的航空事业，至此已经经营了40多年，拥有国际固定航线45条、飞机100余架，航站除南美洲外，几乎遍及六大洲，是以香港为基地的国际著名航空公司。香港回归在即，他们不了解一国两制资本主义50年不变的真正含意，不能不考虑到国泰航空的命运。

以我的推测，并从时任中国国际航空公司驻港公司张瑞普经理处得到证实，太古找过国航，希望国航参股，以保证国泰在香港回归后能够继续生存。瑞普先生告诉我，他是积极主张参股的，他认为要保持香港的安定繁荣，必须有一家国际性的、有良好声誉的航空公司，而国泰在国际航空业的地位，在香港是无可取代的。他叹了一口气无可奈何地说：“人微言轻啊，说了等于白说。”

对于邓公一国两制的精神实质理解不易，贯彻于行动更是不易。每个人、

每个部门都会从自身的职位和本集团的利益出发，考虑问题，处理事情。说得文雅点儿是仁者见仁，智者见智，平实点儿讲是各人都有一本账。就国航而言，香港回归后代表主权国家非我莫属，自然是我说了算，我又何须参股你国泰。时任新华社香港分社社长许家屯更有自己的如意算盘。他劝说香港航运界的大佬包玉刚和曹光彪两位先生组织了一家新的航空公司，取名“港龙”。顾名思义，就从港龙这两个字便可以看出他的抱负，一言以蔽之，未来的香港航空，我是龙头老大，唯我龙首是瞻。前几年，我搭乘港龙航空飞机赴沪，读到机上杂志，讲到港龙航空于1985年5月成立，当时只有一架波音737–200A客机。以后陆续添购了几架飞机，飞行国内几条航线，生存在国航和国泰两大航空的夹缝中。航空界说笑话，说港龙的飞机天上有，地下就没有，反之，地上有天上就无。如此惨淡经营何能持久，卒至1990年中信泰富与国泰共同收购，港龙才得以发展，这已是后话。

多年前，有一回在搭乘港龙航班赴京的途中，在机上巧遇太古（中国）主席陈南禄先生。陈在20世纪80年代曾任太古驻京首席代表，也曾任港龙、国泰总裁，他对中信（香港）收购港龙一事知之甚详，告诉我不少国泰与港龙的故事。还说包玉刚先生生前曾经说过这样的话，他的一生做错了两件事，一是参股渣打银行，另一个是创建港龙。

1986年年底，中信香港集团公司成立时，北京中信总公司拨付的资本金是2.39亿港币，也就是差不多3 000万美元的光景。以此区区之数欲收购国泰航空公司股份，此为一难。更有甚者，这样的以巨额资金在境外收购一家国际闻名的航空公司股份，是改革开放以来乃至新中国成立以来未有过的商业行为，这就得首先要说服中央和国务院的高层领导，何况高层领导之间的意见也未必统一，更何况中资在回归后的香港究竟要扮演什么角色，是积极参与还是只在关键性的影响香港安定繁荣的领域占有一席之地，有一定的发言权，都难说清楚。再有就是从哪儿来筹措这笔巨额资金。也还有国内相关部门认为此举与本部门有利益冲突，持有不同意见等，这些涉及多个部门带政治性的复杂问题，显然要比在香港筹措资金更为棘手。

万事开头难，国务院和有关领导部门还没有遇到这样一个非专业机构要去香港，要在一个政治极为敏感的地区收购著名的英资企业。没有先例，没有一位领导敢拍板。毅公为此煞费脑筋，必得向中央负责同志和领导部门报告，说清楚这项收购的政治意义和经济效益。

为此，我专门走访过中信的首任总经理徐昭隆和第二任总经理魏鸣一（后者继毅公为中信第二任董事长）两位长者，他们对此都记忆犹新。据他们的回忆，智健到北京向国务院领导直接汇报过，讲得很详细，从政治意义到资金筹措。代表中信公司向国务院有关部门汇报、洽商具体事宜，毅公

则指定徐、魏两位总经理负责，他们为此也没有少跑这些部门，还得仰人鼻息看人家脸色。

呜一老先生还告诉我，当时的李鹏总理倒还好说，主要持反对意见的是国家计委，在计划经济时代那是最具权威的部门。尤其是计委的所谓经济学家和主管其事的处长们，他们振振有词，从经济到政治，分析得头头是道，一言以蔽之就是借贷利息、汇率、项目效益和还款能力的问题，他们还怕中信借此机会转移国有资产。这几位经济学家的理论是师承亚当·斯密，还是苏联列昂捷夫，显然不会是当代经济学家凯恩斯，更不是弗里德曼，只能说他们是苏式计划经济的卫道士，加上多年积习。在那时，他们的话真是一言九鼎啊！中信再三解释，不向国家要一分钱，而是就地筹措，恒生、汇丰等银行都看好这项投资贷款，乐意借钱给我们。经济学家又说，若是国泰经济效益不好，赔了钱，不还是国家的债务！

商机犹同战机，稍纵即逝。香港这里谈得差不多了，倘有变化，必将失信于人，以后在商场上就难以立足了。北京还在研究，争论不休，加上中国民航认定回归以后的香港航空更是唯我独尊的局面，又岂容他人染指。

毅公的个性，凡有利国家的事，不计个人得失，是会据理力争的，于是在国务院的会上拍了胸脯。国务院当时主管中信公司的是国务委员张劲夫同志，这位老革命家曾长期在中国科学院任党组书记，又当过财政部部长，国家经委主任。他明白国泰航空的商业价值和政治意义，表示赞赏。有政治头脑的人也认为中信做得对，符合香港未来发展的长远利益。最终，国务院对中信收购国泰航空点了头。这一消息以爆炸性的新闻出现于报章，是香港自有中资企业以来最大的商业行为，被国际和香港社会普遍赞誉。到这份儿上，别人也只能冷眼相看，不便说三道四了。国航香港经理张瑞普先生跟我说，做得太漂亮了，只有荣毅仁领导的中信公司干得出。

查阅有关资料，中信占股国泰航空12.5%，时值28亿港币。中信北京以其在日本发债156亿日元，约合15亿港币贷给中信香港，余数则由以英国巴克莱，香港恒生、汇丰，以及日资银行组成银团贷款，中信香港亦凑足一笔资金，于1987年1月26日在香港太古洋行签订合约 ,完成收购。这项收购稳定了太古洋行继续在香港大力发展国泰航空的信心，也为中信香港带来了很好的收益。此后，中信泰富在国泰航空增持股份，1996年曾一度高达25%。

再说港龙航空。港龙1985年5月成立，经过近5年的艰难挣扎，几位股东实在挺不住了。据悉，每月亏损达300万～400万元，而且看不到未来。1990年遭逢第一次海湾战争，人们不敢外出旅行，整个国际航空处于低潮，港龙更是狼狈不堪。港龙总经理曹光彪先生是一位精明干练的商界前辈，他之所以参与创建港龙也是出于对新华社香港分社社长许家屯的尊

重，但没有想到景况会如此不济。有赖朋友搭桥引线，他找到智健先生，希望与中信共谋出路。智健经过周密的策划，与太古洋行商妥，由中信、太古、国泰三家共同收购港龙股权，并由国泰航空组建港龙航空新管理班子，负责经营管理，国泰再将飞行国内的航班转给港龙。这一举措是以中信泰富为盟主，太古和国泰均有利可图，又化解了国泰与港龙的矛盾。国泰负责经营管理又大大改善了港龙的服务，使港龙有机会开通前往北京、上海的定期航班，继之又开拓了更多通往国内主要城市和少量通往海外的航线。

港龙的成功重组，令奄奄一息的港龙从月亏300万～400万转而为月盈300万～400万，在第一次海湾战争期间国际航空公司一派衰退的景况下，港龙航空成了一枝独秀。客观上，国际战争乌云的大环境是港龙出现转机的原因之一，更为重要的是管理的合理化和国泰不再飞国内航线，从而扩大了港龙的生存空间。

这项交易化解了包玉刚和曹光彪两位先生的烦恼。其时包先生已故，港龙请曹光彪先生担任董事长。陈南禄先生告诉我，曹先生对智健代表中信出手挽救港龙和采取重组的措施极为赞赏，频道后生可畏，后生可敬啊！礼尚往来，曹先生心里痛快，决定将他永新集团旗下的一家上市公司泰富过户给中信香港。

这家上市公司是曹先生多年前为帮一位朋友的忙出钱收购下来的，长期未曾运作，只有少数物业，财务清楚，没有坏账。智健先生欣然接受，将泰富冠以中信二字，全称中信泰富，任董事局主席。随即将中信拥有之国泰航空、港龙航空全数注入中信泰富，再发新股，并以此为旗舰进行了以后一系列的收购和商业运作，使之得以发扬光大。1992年中信泰富被香港联交所列为33只恒生指数成分股（现为48只）。中信泰富为中资系统首家在港上市的公司，也是首家被列为恒生指数股的中资上市公司。这一新闻又鼓舞了中资在港的窗口公司，一时兴起了买壳上市、借壳上市的热潮。但心态各别，有人上市是为求企业的发展，有人上市集资借此大捞一把。

中信泰富、太古、国泰三家持有港龙股份，中信泰富是大股东，但中信公司并无意在航空事业方面按香港传媒的话大展拳脚，智健深知发展航空不是自己的优势，既需大笔资金，还需要有一定历史形成的信誉和相当数量的专业队伍。中信泰富有自己的优势，有更具吸引力的项目在等待自己。

到了1995年，中国民航的领导已经年轻化，他们意识到中国国际航空公司必须利用香港拓展国际业务。还在新中国成立之初两航起义，其飞机、人员都回到国内，香港还保留着中国民航这块招牌和营业执照，他们打算恢复这块招牌，重整旗鼓。得悉这一情况，中信泰富、太古、国泰三家共商，与其竞争，不如合作，谋求各有所得，互利共赢，于是找到国航。经

过认真研究，反复协商，中信泰富和太古、国泰各让出港龙股份给中航集团，以满足中航坐庄负责管理一家航空公司的渴望。中信泰富成全国航，甘愿降为港龙的次要股东，以礼让妥协取得互利互赢的和谐合作。

经过10多年的实践，2006年中航集团从自己的实力和国泰航空在香港的任务和国际地位考虑，再次坐下来协商，最后达成改组港龙，使港龙成为国泰的全资附属公司，而中信泰富和中航集团各占国泰17%的股份，两家中资合占35%国泰股份，与太古旗鼓相当，完成了中资英资港资共同发展香港航空事业的稳定局面。毫不夸张地说，中信（香港集团）参与航空事业为香港的安定繁荣做出了杰出的贡献，同时自身也得到了丰厚的赢利。回头来看毅公20年前的坚持是多么有远见和难能可贵。

参股国泰、收购港龙，最终形成港龙改组，中航、中信泰富共同参股国泰，这样一个稳定的中资英资港资合作，保证了香港社会安定经济繁荣的航空体系，今天已不是什么新闻。但不是人人都这么认为。有一位“老革命”对此耿耿于怀，长久不能释然。这位老人便是以旅游休息为名只身潜赴美国，至今蛰居洛杉矶的前新华社香港分社社长许家屯。他违背了自己“去国”四不的承诺，按捺不住内心的愤懑，终于出版了他的《香港回忆录》。辛亥革命是1911年，应该是1993年出版，也就是他潜赴美国不足三年的时间，已经迫不急待地写下了他的回忆。他在香港6年7个月，干过了那么多“大事”，但他始终没有忘记国泰航空这件事。在该书的233页，他是这样写的：“北京同我们在认识上不一致，有些做法也很难讲起什么作用。例如，李鹏（当时任副总理）没有征求我们意见，也不通知我们，就给荣智健（中信集团在港负责人，荣毅仁的儿子）资金，让他到香港收购‘港灯’的股票，没有收购成，就收国泰的股票。这种收购股票的做法，有正面作用，也有负面影响，从拖住英资来讲，可以起一定作用，但另一方面，也使香港社会产生了一种忧虑：中资这样的‘大手笔’是否想通过收购把这些企业国有化？会否先收购股票而‘联’，以后控股而‘合’，然后国有化，搞‘联合国’？这种疑虑不利于拖住英资，稳定华资、侨资、外资。”

这段自我独白，首先是与事实不符。中信（香港集团）收购国泰股份的资金并非来自国务院，收购港灯股票更是子虚乌有。中信和其他在港中资都不可能，也不容许通过对企业的收购达到国有化的目的。与其说他是杞人忧天，毋宁说是一派胡言。他把自己打扮成一贯正确，更以受到政治迫害充当幌子，来掩饰自己的叛逃行为。至于港龙航空，书上倒是只字未提，他大概知道这是一处败笔。

西谚有云：良好的开端是成功的一半。我们也经常用一顺百顺、一通百通来描绘事业做顺了手，便一路通畅，无往而不利了。细思，这话是有一定道理的，并非气数使然。初创时期，上下左右彼此不了解，自己也缺乏经验，还没有摸清程序与规律，难免碰壁。一旦越过这重障碍，便会得心应

手。但是必须要有智慧与承担，还得审时度势。

智健领导的中信（香港集团）便是这样，在艰难地参股收购了几个大项目，更在有了中信泰富上市公司以后，事业便步入坦途而得心应手了。有了泰富这家上市公司，就可以以此为旗舰，收购、融资已是合理合法而应付裕如了。1990年又融资103亿港币收购了香港电信20%的股权。这一巨额融资所采用的方式被当年英国《金融时报》誉为最佳模式。

当年智健有意收购香港电信并非只在谋利，而是知道电信之于这一金融城市有着十分重大的意义。香港1997年回归已是不争的事实。香港电信是英国大东电报局全资拥有，回归后主权国倘不能对其有所约束，则香港经济发展必受影响，而大东在本土亏损，要靠香港电信维持，倘若大东将其股份变卖套现，转手他国财团，则对香港十分不利。所以，早在20世纪80年代末智健便有意问津香港电信，而其时股价在6元港币上下，借贷收购很不合算，所以暂罢。岂料1989年遭逢“六四”事件，香港人心浮动，股市狂泻，智健审时度势以每股4元港币的收购价，一举取得20%的股权。当然，这一巨资收购又惊动了北京领导。毅公看好这笔交易，是于国家，于香港，于中信都有百利而无一害，大概又费了不少唇舌，并得王军的全力协助终于得到批准。

1997年香港回归在即，股市飙升，眼看大东撤势已定，本港买家已在密商，中信泰富遂将大部分香港电信脱手，差不多以平均每股16元港币出售。这年年终中信泰富派发特别股息厚待股民。这是一笔厚利，但非取之不义。

中信香港的前期着重投资于公共事业，是利港利民的事，也是港资较少涉及更是中资从未涉及的领域。1991年又有一项不期而遇的大收购出现在中信香港面前。

话说“二战”后的香港，民生凋敝百业待兴。香港是一个什么也不出产一切仰求于外的特殊地方。民以食为天，首先求温饱，于是香港的有识之士何善衡、何添、梁銶琚几位老先生创办了以粮油为主的大昌贸易行，为香港市民解决吃饭问题。几位先生勤勤恳恳经营得法，贸易行越做越大，范围越做越广，从粮油发展到食品、汽车、家用电器乃至化妆品和少量物业，到20世纪七八十年代已经是声誉卓著的同行老字号。

到了20世纪90年代几位先生已经上了年纪，子孙后代又都是留洋学生，无意经营粮油杂货，何老先生更不放心交给他们，倘经营失措败了家声有损清誉，所以有意找一殷实买家盘下继续经营。据我所知曾有一知名的香港财团有意收购，但出价很低，又透露到手后将拆骨分售，谋求厚利。老先生们艴然不悦。正此之际，与智健有忘年交的何添老先生觉得中信经商诚

信，为业可托，征求他有无意思收购。经此撮合智健遂邀请李嘉诚、郭鹤年二位先生共同参与，很快达成协议，三家合作以70亿港币买下大昌全部资产，完成了一桩双赢两满意的买卖。李、郭二位先生鉴于本身业务繁重，建议由中信泰富全部收购，这样方便领导，易于管理。自此，大昌行成为中信泰富旗下全资附属子公司，而且智健坚守承诺，本着何善衡等三位老先生服务民生的经营理念，更注重以新思维和现代科学管理的模式，使之不断发展壮大。大昌旗下就以汽车来说，合诚、合众、合群三家就代理了德国大众、奥迪、英国宾利和日本日产、本田、五十铃等名牌，占整个香港汽车销售市场的25%～30%。10多年后的大昌行已于2007年10月在港从泰富分拆上市，自始至终保持着它的独立性。

用70亿港币收购大昌，虽则中信香港已有多个成功收购的案例，毕竟这数额大了些，虽不向国家要一分钱，总还得报批。说句实话，国家计委和主管司局领导是点头或摇头，是批准还是否定，真正说话起作用的是处长级，跟他们搞好关系是捷径。大昌行的收购数目太大，贷款容易还款难，其利润能否支撑贷款利息，如若经营不善亏本又怎么办？他们的经济学家提出了一系列的问题，怕出纰漏，提出能否少收购一部分。

这又难坏了毅公和分管中信港澳地区工作的王军。王军在任中信董事长时一直兼着中信（香港集团）的董事长。他和智健两位非常清楚这是一个难得的机遇，是一桩名利双收的好买卖，一定要耐心地做工作。意想不到的事是，时任华润董事长的沈觉人无意中帮了我们的忙。沈觉人是当时的外经贸部副部长，外派来港主持华润工作。计委的有关领导就中信香港收购大昌一事想听听沈觉人的意见。沈觉人带点儿牢骚的口吻说，当然好，我们想收购你们不批准嘛！计委这才发了话，你们收购吧，盈亏自负啊！

再说中信（香港），早在收购国泰航空之前就已着手电站建设。一者改革开放，百废待兴，发展工业，电力奇缺。二者智健大学本科修电力专业，毕业后就被分配在鸭绿江云峰电站，后转到川西大渡河下游电站工地，在极其艰难的条件下从事电站建设的具体工作。1973年后才转到北京电力科学院中心试验所，曾在清华大学做过电力系统动态稳定的研究工作，所以从电站的实践操作到理论研究都是行家里手。他从1985年就考虑要为中信开拓电力工业。1986年他带领一支精干队伍，从东北沿海滨省市调查研究，现场考察，最终选定在长江南岸江苏省江阴市建设电站。1987年在中信（香港）旗下成立新力能源开发公司，请了几位水电部的老专家，于1987年开始兴建江苏利港电厂一期工程，两台机组合共70万千瓦，于1993年建成送电。如今四期工程已完，总共8台机组，近400万千瓦。紧接利港，又在山东、河北、郑州、开封、内蒙古、吉林等地或投资或参股，先后拥有十余座电站，总计装机容量最高峰时达1 870余万千瓦，是国有以外较大的一家电站投资者，正如毅公1988年12月22日在一期电站

开工时的题词：建好一个点，发展一大片。

也就在建设利港电站的同时，智健发现江阴有一家名叫江阴钢厂的小钢厂，产品都是当时市场上紧缺的品种，由于缺乏资金，企业发展缓慢。于是，经人介绍洽谈收购合作，既急人之难，又帮助市场解决所缺产品。设想是先引进国外先进设备和技术，将它打造成国内该产品的主要供销点。1993年，中信泰富先收购江阴钢厂（后改组成为兴澄钢厂），引进设备，改造技术，短短十数年就将一家普通钢铁生产厂改建成了生产特种钢，继而再提高为精质特钢的生产厂，其产量从21万吨增至目前的600万吨。2004年又收购陈旧多年、经营效益欠理想的湖北黄石市百年老厂冶钢集团，经重组及整顿后，生产能力得以充分发挥。截至2011年年末，中信泰富旗下的钢铁企业已成为年产900万吨的特钢企业集团。它为国家创造的财富仅2006年就已上缴税收12.2亿元，2008年上缴的税收高达21.5亿元。在国际经济不景气的影响下，2010年上缴的税收也保持在17亿元。10多年来，它为各大企业提供了特种优质钢材，并为“神六”、“神七”生产了所需的耐高温特钢，为航天事业做出了贡献。

中信香港，中信泰富在香港的其他业务，诸如航运、地产、环保等都有过辉煌的业绩。值得一提的是中信泰富房地产。20世纪90年代前后中信泰富房地产项目主要在香港，后期重点转移到内地。香港乃弹丸之地，经百年开发已是高楼林立，鳞次栉比难于插足了。港岛周边半山地块早为几家大地产发展商拥有，后来者很难跻身。泰富过户中信又收购大昌，两家均捎带几处物业，泰富就此开展地产业务。那时的中信香港已稍有名气，但公司办公室仍是租用，前在海富中心，后迁太古广场二期，就是没有属于自己的楼宇。1995年，当时的港英政府拍卖添美道一号2 000多平方米的地块，位于中环添马舰，面临维多利亚海港，是当年英舰停泊之所在。经仔细测算，智健先生拍板与郭鹤年先生合作（中信占65%，嘉里占25%，新加坡银行占10%），以34亿港币拍下了这块黄金宝地，这在当时已是“天价”。时已临近1997年香港回归，不少人对此并不看好。投资合伙人又以9亿港币建造成本于1997年建成一座命名为“中信大厦”的滨海大楼，中信香港终于有了属于自己名下的办公楼。1998年中信香港公司和同为大厦业主的嘉里集团和多家著名投资银行、律师行都迁入其内。2011年夏，香港特区政府新大楼建成，就在毗邻，与中信大厦只一路之隔。估计这一场景更加带旺了中信大厦，按时值计算这座具有独特设计风格的高楼价值已近百亿。

中信公司发展房地产业务在国内是领先，是创新。1979年成立的中信公司在1982年就建成了高29层、建筑面积为48 000平方米的国际大厦；1992年又建成了高52层、建筑面积为140 000平方米的京城大厦；1997年中信香港在港岛建成了高33层、建筑面积为52 184平方米的中信大厦。都是同

样功能的商业大厦，构成了中信20世纪房地产业宝鼎的三足。

至于中信泰富在内地发展的地产如上海的中信泰富广场、虹口、青浦、陆家嘴、老西门，无锡的滨湖区住宅，海南岛的万宁神州半岛湾旅游休闲公寓，以及扬州瘦西湖畔的民用住宅等已不胜枚举，就不逐一赘述了。

毅公于香港回归前关注中信在港的发展，其政治意义多于经济；回归后，他关注的主要在于经济的发展和社会的稳定。他所选拔的几位主持香港工作的领导者完满而又超额地实现了他当初寄予的希望。

中信泰富每笔重要的参股收购均由兼任中信（香港）董事长的王军与总经理荣智健策划运营，智健负责具体实施。虽然所有项目均为境外投资境外融资，但荣毅仁董事长从来都把中信作为国有企业，每有重大投资项目，都必亲自向国务院和有关上级领导部门书面报告或口头汇报，亲自面对有关领导的审核质询和来自各方面的批评责难，承担责任。只要是对改革开放有利，有助于经济发展的事，他从不以全国政协副主席、全国人大常委会副委员长的身份出面，而是不惜纡尊降贵，真心诚意去面对，无疑他老人家内心承受着巨大的精神压力。那时，上级领导人知道他是在诚心诚意为改革创新办事，然而观点不一，职位不同，又不便拂了他老人家的面子，所以在某项重大收购项目时，有一位领导人竟说了这样一句无可奈何的话：就此一次，下不为例了。试想我们的毅公，这位名门子弟，富家公子，一辈子很少求人，而为了做成这件事，他忍了，宠辱不惊，不动生色，只要有利于国家，他不值得为之生气。当他做成了多个在港中资企业能做而不敢做，关系到香港安定繁荣的事，国务院领导人不得不从内心佩服荣毅仁的智慧与胆识，逐渐更加了解了这位敢于改革创新的红色资本家，是以中信后期的收购、参股、投资环境也就相对宽松多了，随着改革开放向纵深发展，毅公的劲头也就更大了。

我十分理解，求人办事总要忍受来自多方面的不同意见和责难。但只要心怀坦荡，于心无愧，又能理解对方的困难，便能以宽厚之心对事待人。当他获得成功，不骄于人，只是觉得自己做了一件应该做的事，是服务于改革开放政策。毅公的这份成就感和欣慰，我是能够体会到的。他很能谅解这些障碍主要来自计划经济体制的限制，有关领导和部门不得不这样做，他们亦有自己的难处，而他正是在突破束缚经济发展的牢笼，矛盾、冲突是必然的，他不得不耐心甚至以宽容的心态，来处理如此错综复杂的纠结。

七、东海拾珠

进入20世纪90年代，改革开放政策在全国大见成效，呈现出一派国泰民安

太平盛世的大好景象。中信公司经营房地产业的成功，鼓舞了各大中城市，掀起了开发房地产的热潮。六次发债成功，引进了外资，投入国内外各项建设。收购嘉华银行，创办中信实业银行开创了金融事业。各方面进展都还顺利，公司内部几经整顿，已经步入顺境。灵动的思维让毅公开始了又一个新的尝试。

其时邓公规划的深圳、珠海、厦门、汕头四个经济特区已经蔚然成形，生机勃勃，焕发出无比鲜活的青春动力。这让毅公也动了心，但他的为人行事有他自己的原则和行为规范。

王震将军是老一辈无产阶级革命家中支持中信和毅公工作最积极最有力的一位。听说，他曾经想向中央建议将当时属于广东省管辖的海南岛作为特区交由中信负责开发。又听说当年开创深圳特区的某位领导人曾经自告奋勇，愿意在中信公司领导下主持海南岛的开发工作。毅公婉言谢绝了他们的美意，他只想做自己能做而且能够做成的利国利民的事情。

1992年年初，小平老人视察了珠江三角洲的几个特区，发表了南方谈话，继之国务院颁发了长江三角洲及沿海地区经济规划座谈会精神的文件。毅公有了依据动了心，就应浙江省领导邀请，到浙江沿海地区考察访问。随着对外贸易的迅速增长和远洋航运的需要，我国的东南沿海深水海港已经远不能适应，急需开辟新港。

毅公是带着问题和想法应浙江省领导邀请去的，他在柴松岳副省长和省有关领导的陪同下视察了杭州湾和舟山岛周边诸岛屿。著名旅游胜地，佛家四大道场之一的南海普陀山近在咫尺，他也无心观览。最后，他选中了宁波市北仑区的大榭岛。

这大榭岛，在浙江甚至在宁波都不是知名的地方，我在中国地图出版社2002年出版的中国地图册上没有找到。毅公却看中这里的自然条件，这里无须花费很大力气开发，便可建成深20公尺的深水良港。同年11月7日，毅公以中信公司名义与浙江省政府签署了《关于宁波市北仑区大榭岛土地成片开发建设协议书》。1993年3月5日国务院以国函27号批复同意中信开发大榭岛，实行经济技术开发区政策。

这个地图上找不到的地方，原本是宁波市北仑区的一个乡，面积仅31平方公里，有21个村落，2.2万农业人口和少量渔民，周边还有13个荒芜的小岛。中信公司一些不知情况和不明毅公意图的中、高层领导有些担心，怕这一开发性的项目是花钱的无底洞。毅公为了说服众人，专门租用了一架737客机，载上中信中层以上干部，专程到宁波现场勘察。飞机途经上海，我正因事在沪，目送飞机在虹桥机场加油后飞往宁波，至今后悔当时未敢向毅公提出让我也去一趟。直到2002年我因事赴宁波，才看到了建成

后的大榭岛。

据知，项目批准后毅公立即着手修建一道全长4 507米、由宁波跨海通往大榭的公路桥。毅公的明确目标便是“把大榭岛建成世界一流港口的经济贸易区”。经过10多年的拓荒建设，今天的大榭岛是：

毅公为开发大榭岛题词

岛岸线总长26.1公里，深水岸线10.7公里，距岸边150~300米处水深可达20 ~30米。

规划泊位49个，已建成29个。榭西和西北已形成通用、散货、集装箱泊位群。榭北和榭东北正逐步形成油品、液化气、液化工品、煤炭等泊位群。设计吞吐能力1.5亿吨，现为4 700万吨，集装箱吞吐能力已达到120万标准箱，客运能力60万人。

2003年10月大榭被国务院批准为一类口岸，正式对外开放。2006年总吞吐量为3 518万吨，关税突破132亿元。

现在已经形成了港口物流、临港石化、能源中转三大主导的产业结构。实力雄厚的跨国公司万华MDI、三菱PTA等石油化工企业和国内三大石油公司、BT液化石油气（LPG）均已在区内落户。

经过10多年的耕耘奋斗，这个偏僻荒芜无人关注的小岛已经不再是以农耕、打鱼为生的荒漠地块，成为以产业工人为主的居民小区，实现了“就业、保障、安居”三大工程。一个缺医少药，文化落后的小岛如今有了中小学、文体中心和医院。岛民的人均收入在开发前为2 300元，现为70 818元。2011年，我在校阅这部分文稿时发现上述引证的数据已经是陈年旧事，如今更是今非昔比了。俗话说一方水土养一方人，水土若没有人加以开发、培育、灌溉、耕耘，这一方人只能是凑合着过，是进不了小康的。

难怪当地人流传着这样的话：

国家副主席荣毅仁先生慧眼识珠啊！

八、中信奇葩

在中信众多投资中，有一个独一无二的项目，它不是工业生产，不是矿产资源，不是金融贸易，不是高精科技，也不是旅游酒店，它是一座缩地不缩景的老北京城。它有高大宽阔的城垣，永定、左安、右安、广渠、朝阳、东直、安定、德胜、西直、阜成、宣武、崇文、广安，22座城楼门门俱备，一个不少，让上了年纪的老北京人忆起了抖空竹、喝豆汁、踢毽子、放风筝时的童年情趣，让新一代的青年后生知晓原来祖先营造的华夏都城，其辉煌壮丽较之古希腊、古罗马亦不遑多让。更为奇妙的是外观是磨砖对缝的城墙，墙内则是一爿爿店房旅舍。

这一奇异的景点被称为“第一城”，从构思、设计、筹资、组建、营造、装修、经营、管理直到如今的不断增新、扩大，集于一身的能人，就是曾任中信公司副总经理，现为中信国安集团董事长的李士林。

李士林，河北省香河县人士，少时参军，在中国人民解放军这座大熔炉中锻炼成了敢想敢干、敢说敢为、敢决断、敢承担、招之即来、来之能战、战之能胜的能人。20世纪80年代初他加入中信，1985年以借来的5万元起家创办国安饮食公司。他勤于思考，敢闯新路，肯干实事，不久便崭露头角，被时任业务部副总经理的王军以伯乐之眼相中，每遇难题重任，别人难以完成的，他都能办到。

20世纪80年代后期，士林的才华已被毅公看在眼里。毅公为此问及李士林是什么级别，得知是副处级，毅公当即指示人事部将士林提为副司局级。毅公的这一破格提拔不是为了提高他的头衔待遇，而是认为中信需要这样开拓型的人才，有才干的干部要赋予他更大的责任，挑更重的担子。

1992年3月，李士林向已任公司副总经理的王军提出建设第一城的构思，计划投资2亿元，地点选定河北省香河县。事先士林已经请过多位史学家、古建专家到现场考察论证。他胆大心细，部队练就了他不打无准备的仗，这很合王军同志的脾性。

同年10月28日，王军带着士林向毅公汇报了第一城项目筹建方案。原说谈30分钟，结果谈了两个多小时。毅公问得详细，饶有兴趣，这要比自家无锡的豁然洞、梅园的规模大得多。只要可能，能够办好，对社会有建树，对教化有启迪，毅公是不怕大的。毅公当即表示行，责成“士林，你办吧，但一定要办好”。

营造经营了10多年后的第一城内，没有故宫三大殿，因为北京城内保存得完整，不需要复制。有的是前门外熙熙攘攘的繁华集市和风味小吃摊档，天桥的把式，大栅栏的杂货。一座座方方正正的小四合院，绿杨垂柳，尽显古城春色。城外没有颐和园的众香界，却有1860年惨遭英法联军烧毁的圆明园七大盛景的楼堂亭台馆舍，尽显皇家园林的华贵风范。更有蔚为奇观的大水法，池中喷泉，迷茫一片。

第一城并不只想复古，而是复古通今，使毁者复，拆者建，散者集，外者纳，无者创，以超常之智慧和胆识，再造一代之风华。飞檐翘壁绿瓦红墙是为古，装潢修饰设备采光则用今，既追远怀古悠思又时尚舒适流畅。

古今尚不足以完美体现现代，还要有中外。城内外有标志当代体育休闲的高尔夫球场三处27洞，酒店6家，客房近3 000间。各种会议厅88个，连可以媲美维也纳金色大厅的会所都有。600多位世界国家元首、政府总理和部长来此做客，对此豪华壮丽的景观看得目瞪口呆，竖起大拇指。世界麻醉协会主席米勒先生称赞：第一城是古代文化和现代文明，中国文化与西方文明的完美融合。“欧元之父”蒙代尔先生则称之为Grand Epoch City，岂不是与中文的第一城不谋而合。美国有位世界级赌王来到第一城，向士林开价30亿元人民币购下第一城一半股份。他不为别的，不是想在此开设赌场、迪士尼，就是喜欢它，想满足自己的占有欲。这个开价已经足够偿付第一城的所有投资和资产，但士林说：“你们洋人已经烧毁了我们的圆明园，这座园林还是留给我们炎黄子孙吧！”

第一城功能的多样，设备的齐全，接待的殷勤，服务的周到不仅吸引着国内外的游客，更为国际性会议和国内重要会议提供了理想场所。截至2007年9月，第一城已经接办了大小会议5 000余次，国内外宾客600万人次。美国联邦储备委员会前主席格林斯潘在离任前主持的20国财长会议就在此举行。

2007年12月上旬，备受国际关注的中美战略与经济对话在第一城举行，

这是看中第一城的独特环境与设备周全，也是对服务水平的一次重大考验。当年，英姿飒爽的吴仪副总理率领多位部长和美国财政部部长保尔森统率的同僚，各自代表本国元首云集第一城，举行中美经济重大问题的探讨对话。这样一支包括中美高级官员、随员、记者在内几百人的庞大队伍，要想在北京城找一个可以解决集会、宿、餐于一地，免于长途行车往来接送的地方，恐怕不大容易，这正是第一城显示它的优势，也是为中信增光添彩的大好机会。

古今中外，在第一城的总设计师心里，似乎还不足以概括中国文化。在他看来中国文化是千百年来儒释道三家的精髓相互包容相互渗透的结晶。无疑第一城思想的主体是儒家的忠孝节义，它所表彰弘扬的是一个“仁”字。但是，光儒家思想还不足以令社会更加和谐，人民更加友善。

当年第一城的选址给他带来了启迪，原来这地方本是唐代的大安寺。相传唐王李世民御前大将尉迟恭在此击败了王世充，从而平定燕北地区。李世民因此地杀戮过重，将士百姓伤亡无数，敕令建寺大安，以超度亡灵。该寺一度香火鼎盛，曾是一方黎民百姓祈天求福之地。及后屡遭战乱，废而又建，建而又废，已成荒芜，直到第一城选址于此时才发现了这处遗迹和这段故事。

既然侵占了人家大安寺的地盘，就得还人家一个公道，待第一城建成之后理应重修梵刹再塑金身，还地方百姓一个大安吉祥，也是向世俗阐释佛家高深法理与慈悲为怀的禅门真谛。于是在第一城内有了大安寺，蕴含大乘、小乘两大佛宗之原旨教义。未曾料到大安寺建成后，远近善男信女往来游客对之尊若神圣，祈福不止，香火不绝。于是，一不做二不休，索性在城内又建了金佛殿，以满足人们的信仰需求。士林又在此基础上创建“中国佛教文化艺术博物馆”，用科学的观点来阐明佛教的宗义。

党的十七大会议已经结束，未来的奋斗目标之一是落实科学发展观，建设和谐社会，培育文明风尚。而和谐、文明是经济繁荣科教兴国的基础。没有和谐的社会，文明的风尚，又焉能发展经济。而社会和谐风尚文明就得有包容兼蓄的宽广胸怀。宗教，当我们接受思想改造学习辩证唯物主义的时候就牢牢记住了，是人类精神的鸦片。今查马克思的原话是这样说的，他在《黑格尔法哲学批判》一文的导言中说：“宗教是被压迫生灵的叹息，是无情世界的感情，正像它是没有精神世界的制度一样，宗教是人民的鸦片。”据统计，世界上80%的人都有不同程度的宗教信仰。西方人遇到麻烦事会说：求上帝保佑。东方人，特别是中国人遇到灾难不幸总是喃喃自语：求菩萨保佑，大慈大悲观世音菩萨。说他们是基督徒，是佛门弟子，也不一定是。

科学与宗教并不相悖。当科学尚未穷究天理的时候，人们有些传统的宗教

信仰，对社会安定，经济繁荣并无不妥。进入21世纪中国人越发地富了起来，不少中国人已经名登福布斯，这不是坏事。但另一方面，中国的贫富差距与发达的资本主义国家相比更大，更何况近14亿人口，这个比例的实际数字很是惊人。富者心里有个信仰，多做公益、慈善福利事业，多创业，提供更多就业机会造福社会，不做恶事、坏事；贫者有个信仰就多一个祈诉与希望，有助于振作精神，谋求生存生财之道，而免于丧失信心和希望铤而走险，或消极沉沦，又有什么不好。

在第一城中轴线的正中有一座高大雄伟的建筑正安宫。踏着宽阔阶梯拾级而上的第三层楼上，有一处占地600平方米的展馆。这就是中信公司在荣老辞世后的一次董事会上做出决定，在第一城建立的“荣毅仁同志生平暨中信公司发展陈列室”。

毅公的生平特别是后半生是与中信公司的发展分不开的。所以，这个陈列室的题名再恰当不过。士林同志说过这样的话：没有荣毅仁就没有中信，没有中信也就没有我们。这句话的表意也包括我个人在内。

这个陈列室置于第一城也是最恰当不过的，正如2007年9月29日在毅公亲自创建的京城大厦正堂，安放了当代著名雕塑大师曾成钢教授创作的毅公全身青铜坐像一样。

陈列室通过文字、图片、实物和播放纪录片等多种形式，系统全面地介绍了毅公波澜壮阔的一生，也正是中信公司发展史实的再现。它已经成为中信人进行中信企业文化传统教育的课堂。

从这个陈列室的筹备直到完成，士林又付出了心力。在陈列室的发起、创意和近一年的建设期间，退休后的王军董事长给予了非常的关注。他多次亲来审查，对展品、内容不断提出意见，不断要求修改，直至他认为完美为止。中信公司的发展，经过三代人的辛勤耕耘，是有继承的。王军同志一再要求，主要表现荣老，不要突出他自己。但历史不可以没有继承，经再三解释，他才勉强同意在历任董事长、总经理的图片中放上了自己。同时叮嘱继荣老之后首先是第二任董事长魏鸣一、第三任才是他。又一再提出要把担任总经理九年之久的徐昭隆老先生的相片，放在公司管理层历任总经理的首位。

陈列室的揭幕是在2007年4月28日，在毅公冥诞之际。是日上午10时毅公哲嗣荣智健先生及夫人任顺弥、长孙明杰、孙女明方、次孙明棣，由王军、孔丹、常振明、李士林几位公司领导陪同，由第一城总经理阎宗侠引导，缓步进入陈列室前厅，依次立定。与此同时，公司多个部门和各子公司领导及职工代表，从正阳门庄严穆踏着红色地毯拾级而上，在正厅门前左右两侧站定。

上午10时30分揭幕典礼由常振明主持。首先由孔丹董事长致辞，继之王军同志以热情洋溢的讲话，阐述在改革开放政策和老一辈无产阶级革命家引导下，毅公走上改革创新道路的历程。他又讲到毅公创业之艰，建功之巨，爱国之挚，忠党之诚和建立这一陈列室的重大意义。他的讲话感人至深。及后智健先生代表荣氏家属向中信人对荣老的尊敬爱戴和这一陈列室的建立表示诚挚的感谢。再后，由王军、孔丹、常振明、荣智健四位揭开陈列室匾牌上的红绸。陈列室大门开启，众人进入庄严肃穆的展厅。迎面是一尊大型的毅公半身铜像，深邃的目光，安详的面容把人们带回到20多年前在毅公亲自领导下工作的时光。图片、文字、实物、纪录片，随着音乐低回，逐一展示。从此，这个陈列室成为中信人中信文化传统教育的课堂，第一城中的圣殿，与第一城长存不朽。

第一城接待过的尊贵客人还有党和国家领导人。他们第一次来是好奇与参观，第二次来则是繁忙的政务工作之余最好的休憩和怡情养性。李鹏总理来过，他为第一城题字“民族建筑文化艺术城”。基总理来过，他说中信又创造了一个第一，还品尝过第一城的乡土佳肴，并向江泽民主席推荐，说比钓鱼台做得好。

2007年10月5日，国庆刚过，一个天高气爽万里无云的上午，前总书记江泽民偕夫人、随员来到第一城，受到了王军、孔丹、常振明和园林的总设计师、总承建人李士林的盛情接待。江总书记到处游逛，看得周详，问得仔细。他连园林内的大安寺、金佛殿也不放过，对大乘、小乘佛家经典一一垂询，几乎难倒了讲解员。来到观荷花亭，面对湛蓝的平静湖水和湖上残荷垂柳，凉风习习，时过境迁，忆起刚逝未久的炎炎夏日，南宋诗人杨万里脍炙人口的名句跃上心头：

毕竟西湖六月中，

风光不与四时同。

接天莲叶无穷碧，

映日荷花别样红。

江泽民在“荣毅仁同志生平暨中信公司发展陈列室”一一观览。对荣老的历史功绩和中信公司的发展成就不断点头赞许。在荣毅仁同志与中共四代主要领导人的合影前，驻足良久，仿佛在回忆当年与毅公共事的美好时光。

江泽民也品尝了第一城的乡土佳肴风味，留下了杨万里的七言绝句《咏荷》墨宝，乘兴而来，尽兴而归。

第一城曾一度名为“天下第一城”。这名的口气是大了些，毅公的32字中信风格里有“谦虚”二字，国安集团的领导还是遵照毅公的教诲，取消了“天下”二字。

第一城是中信投资诸项目中的奇葩，也是中信公司的瑰宝。士林同志唯一的遗憾是在荣老有生之年，未能亲自来看看这一大手笔。

九、创意党建

自打认识毅公，我就从他的言行中体察到他是一位非常尊重党的领导，重视政治思想工作，原则性很强，严于律己的人，所以选基和我们几个私下议论，说毅公比我们党员还党员。

前文提过，早在公司筹建期间，他就主动建议请来一位资深的老同志，就是建国初期曾任内务部办公厅主任的老党员雷任民同志，来公司主持党和政治思想工作。

这好比京剧《杜鹃山》里的雷刚找党代表，是有这个意思，但比喻不当。雷刚是一乌合之众的山大王，他除暴安良、劫富济贫，在多次暴动起义失败之后，悟出要有共产党的领导，这才去找党代表。毅公则是受党教育培养30多年，已是政治家的高级领导人，又从事着前人没有尝试过的事业，他迫切需要党的领导来支持他改革创新。早在1979年年初，邓公在人民大会堂福建厅就明确指示说毅公有权，有行政权、业务权、财务权、人事权，为的就是要排除干扰和掣肘。邓公洞察一切积习弊端，这话是有所指的。

荣、雷初次见面在史家胡同荣寓，时在1979年8月下旬的一个周六下午，天气已经开始凉爽。毅公约了王兼士、吴光汉、徐昭隆、雷平一几位家在上海的老朋友在院中饮茶聊天。毅公要我乘他那辆伏尔加，到汪芝麻胡同去接雷任民同志。当时的雷老在外贸部受到“文革”冲击，尚未分配工作，赋闲在家。我去接他，首先自报姓名，说明荣副主席要我来接他到寓处见面谈谈。我隐约感到雷老知道这件事而佯作不知。又一次问我姓甚名谁，问荣副主席找他有什么事情，有哪些人参加。我一一回答，但谈什么事我确实不知。在我催请下他着了衣服穿上步鞋，我陪他上了车，坐在前座司机旁。

到了荣寓，毅公他是认识的，毅公为他一一介绍在座的几位，并请鉴清夫人从内室出来见了个面。毅公向他大致介绍了中信的情况，并说已获批准，要请他到公司来主持党政工作。雷听完毅公介绍后停了片刻便说：“我也没有别的本事，帮你管管干部。”我听了一愣，心想从此麻烦

了。果不其然，不久从外贸学院调来了王向之同志做人事工作，又先后从外贸部调来谭廷栋、杨勉，稍后又调来曹中枢同志和几名中级干部。毅公则通过中组部从国家金融系统调来闵一民、陈树梓等同志。在雷主持下，由雷、曹、杨、王、谭、陈、闵几位组成党委，雷任书记，王向之任副书记。王军、叶选基和我虽非老党员，但已入党多年，我们并不知情，一切似乎在秘密进行。

转眼过了年，公司已经迁往崇文门向阳一所（即今日的崇文门饭店）办公。

我不记得我自己编在哪个支部，也不记得有没有过过组织生活，但我们隐隐觉得我们的言行举止很快就有人报告给雷老。

记得有一次，我有位在国家计委工作的老友，借给我一份有关当前国际形势分析的文件，我觉得很重要又非机密，老友说第二日一早就得还他。我想复印一份给毅公和公司其他领导看看，或有助于了解当前形势，有利于工作。其时复印机还很稀罕，公司只有一台，被杨勉定为是机要工具，指定专人负责监管。为了早点归还文件，我8时左右就到了公司，擅自开动机器复印了一份，匆匆赶回不远的住处，归还老友。上班不久，王向之找到我，很严肃地问：“老庄，你是不是一清早就来复印了一份文件？”我强按着心中的不满，说：“是的，我复印了，但不是私货。”我从抽屉内拿出复印文件交给她，说：“拿去吧！慢慢审查。”

我们开始觉察我们几个是不被党信任的。每周六上午规定党员看文件，我们也不被通知。但我们心怀坦荡，觉得自己走的路是正的。

1980年上半年，毅公觉得业务开展得不够理想，决定加强宣传，扩大影响，与原任外贸部五矿总经理，时任中信副总经理的曹中枢等同志商量，决定在人民大会堂举行一次在京外国使领馆、商社和新闻界的招待会，进一步阐明改革开放的意义和中信的任务。公司领导都很赞成，委托中枢副总主持这件事。中枢同志工作积极，办事认真，要我协助，已将会场、请柬等一应事项办得差不多了。

会前三日的上午毅公召集会议，检查筹备工作的落实情况。平时雷老的身体不大好，时来时不来，但每日有秘书给他送文件，报告情况。事有凑巧，那天上午他来到办公室，毅公请他参加会，听取汇报。参加会的还有公司级领导和各部门经理，惯例我列席记录。

毅公主持，请曹汇报，中枢同志才开了个头，就被雷老打住，说：“我，我怎么不知道要举办这个会。”一下子与会者愣住了，谁都不出声。稍顿，毅公解释说，这是我们几个商定的，已嘱秘书报告你。雷说：“我不

知道，没有人告诉我。”一言甫出，整个会场僵住了，与会者被这一意想不到的事震惊了，谁都不知该怎么圆场。

我这个二排议员责在记录，本不应发言插话，但见此情况实在按捺不住。自忖高级领导主持的大场面我也曾见过，没有见过这样不讲道理又不听人解释的。但我头脑十分清醒，我冷静地说：“雷老，这是荣副主席与几位副总共同商定的，请柬都已发出，再者，事情是荣副主席与在座共同商定的，您前几日不在，没有来得及报告您，请您指示该怎么办？”

老人震怒了，激动了，站了起来。

毅公毕竟经过大阵势，见过大场面，处变不惊。毅公站起来，按下激动的雷老坐回原位。说：“我们慢慢商量，老庄，你先去办自己的事。”

离开会场后究竟怎么商量的，我不晓得。只记得那场在人民大会堂举行的招待会仍由中枢副总主办，按时进行，毅公亲自出席了招待会，但没有讲话。会后各方面反映效果不错。

招待会后毅公见到我，没有多言，只说了一句“以后办事要学会冷静”。这句话的口气和语音，至今仍回旋于我脑海。30年后，我在校阅这篇文稿，老同事李同舟来港探亲，要了去随意翻阅，读到此处同舟淡淡地跟我说：

“毅公保护了你。”话语甫出，惊得我悚然醒悟。要不是毅公这句话和妥善安排好这次活动，做好雷老的工作，恐怕我早就离开了中信，也就改变了我的人生，不会写今天这份回忆了。同舟点悟，让我清醒，活到这把年纪，政治上还是这等的愚顽鲁顿。

就在这一年的七八月之际，北京闷热，向阳一所还没有系统的中央空调装置，连窗式空调也没有，只有电风扇，挂在天花板上不停转动。

毅公和雷老以及党内同志商定，用几个半天的工作时间，以总经理办公扩大会议的形式，总结前期工作，大家通通气、提提意见，议一议今后怎么开展工作，所以除公司领导外，也请四部一室的负责人参加。记录仍然是我，因为那时我挂着个事务部秘书处处长的头衔。但我已学乖了，只管笔录，绝不开口，况且我也没有资格开口。

这个会一共开了七个半天，被称为七个半天会。

会议由毅公主持，就前一阶段金融、房地产、投资项目、干部和行政管理等事项，由部门负责经理汇报。中间偶有插话和询问，也都还是有问有答，气氛平和。发言的主要是负责业务的几位。

第二个上午就前一日讲到的问题发表意见，这时提问开始多起来，有些问题开始向纵深发展，查问缘由和谁做的决定。雷老开始插话了，说：我怎么不知道。

对于这些不知道，毅公一般不做解释，个别比较重要的事项，毅公会冷静地提醒他：雷老，这事我在某时某刻某地跟你说过。雷老佯作不知，说：噢、噢。

第三、第四个上午气氛开始凝重。平时从不接触业务的事务部经理杨勉首先发难，气势汹汹，矛头指向时已76岁高龄的王兼士老先生，很像"文革"初期批判走资派。跟着业务部副经理谭廷栋从旁策应。一时与会者默言无声，杨、谭二位则喋喋不休。

杨、谭所指的事与名为杨喜美的日籍华人有关。改革开放初期，国家需要引进资金，不少旅外华侨钻这个空子，说有大量来自中东的资金可以引进，条件是给他一纸盖上大印的委托书，再谈妥事成之后的佣金，便可达成协议。这笔资金的额度起码是5亿美元乃至10亿、20亿都有。这在当时社会上屡见不鲜，不少部门、省市上过当。后来，国务院专门发出通报明令禁止接触。而在此之前，毅公已有明确指示不予接待或婉言谢绝。

事有蹊跷，王兼老有个外甥在某部工作，经他介绍兼老认识了那个部门的负责人，经此负责人介绍，兼老认识了杨喜美。那位负责人说杨是可以信赖的，介绍她与中信谈生意。对于这件事，毅公知道，他从来不信，但他一时不便阻止兼老与她联系。兼老年长，经验丰富，曾给公司开拓业务出了些好主意，是自己专门从上海请来的，怕挫伤老人的积极性。毅公知道决定权在自己，他不会随便批准。而王兼老则是积极热情，很是自信，认准了的事，不大听得进别人的意见。其时王军同志就在业务部，与兼老合作对外谈判，对此事一点儿也不积极，但不便拂逆老人。

接着两个上午，会议持续进行，涉及面有所扩大，涉及业务以外的干部安排等问题，会议离开了原定的议题，目标、矛头逐渐开始转向。闵一民老哥的回忆资料是这样写的："这个问题是由于党内某些同志对中信这个新事物（新形势、新机构、新任务、新体制、新问题）既无实践，又无思想准备而引发的。问题的核心是：在'党政'双方意见不一致时由谁说了算？"他接着又写道："按照传统体制，一个单位的决策权和人事权无疑定是集中于党组（或党委）书记身上。但小平同志曾经明确指示过，荣毅仁在中信公司拥有决策权和用人权，是公司的一把手，于是不协调就产生了。有一个时期，这种矛盾曾发展到很尖锐的程度，甚至冒出了火药味。"

在杨、谭的煽动下，个别部门领导也借机说了一些不被重用的话，敲敲边

鼓，给人感觉他们是言不由衷。

几个半天的会议雷老面带微笑，很少插话。按照闵一民老哥的描述，神态肃然，默不作声。王兼老开始还有些解释或说明，后来干脆一言不发。吴志超、经叔平二位大概是被历次运动整怕了，心有余悸，始终未发过言。到最后一日吴光老忍无可忍，老泪纵横，沉痛地说："我是应荣副主席的邀请来的，想为改革开放做些实事，如果这样不能容人，不能和衷共济，我只能回上海养老去。"接着徐昭隆、雷平一二位先后发言，明确表示拥护党的领导，但要弄清楚分工与责任，不能不弄清情况，就横加指责。我至今记得平日那么温文尔雅的徐昭隆总经理，那天的陈词，有条理有分寸，慷慨激昂而又不失理智。同样经常与我们开惯顽笑的雷老，那天的讲话是那样的沉痛而严肃。可惜那两本记录于会后被党委秘书收走，说是机要文件，以致我现在不能引用他们的原话。

这场闹剧，最后以毅公突然心脏不适由北京医院派来医生、护士、救护车把他接走而告终。毅公住了几日医院，依然容光焕发精神饱满回到公司上班。

一时公司恢复了平静，可能雷老他们觉得有点儿过了分，把毅公整得心脏不适，也可能上面打了招呼，相互见面似乎十分客气。王兼老真的身体不适与老伴回上海休息去了。但这位老人始终不服这口气。同年毅公应邀再次赴美考察，王兼老作为代表团成员随同毅公赴美，对兼老而言可以舒一口气了。这一安排显示出毅公为人的宽厚。

前段时间，我打电话给现在上海静休、曾任中信总经理9年之久的徐昭隆老先生，给他请安、问候，顺便向他核实几件当年的事情。年已90有余的徐老思路依然清晰，言语也很流畅。他告诉我就在七个半天会前，他与杨勉到天津出差，途中杨勉嘱咐他"要站稳立场"，当时他觉得莫名其妙，不知道杨勉的话是什么意思。

2009年10月我在北京时，见到筹建时期就到中信工作的秦榴（女），20多年来一直兢兢业业从事会计工作，直到退休。她告诉我，在向阳一所办公时，从上海请来的几位老先生，大部分都是单身在京，住在向阳一所办公室下层几间单人房。秦榴关心几位老人，出于自愿经常做些小菜照顾他们。一个夏日午睡起来，徐昭隆先生上楼晚了些，谭廷栋劈头盖脸地批评起来，要徐总按时作息，要做领导表率。当时秦榴在旁，感到这样没有礼貌地教训长者，很不像话。难怪20世纪80年代初徐总多次向毅公请辞，说儿女幼小，妻子一人在家难以照顾。徐总是出了名的修养好的人，他是不会向毅公提这些不开心的事，让毅公为难的。

前些时日，有位中信老同事知道我在搜集资料写点儿回忆性的文字，他借

我一本书看，书名为“一个横跨二十世纪的中国人”。书是雷平一老先生的儿媳在老人身后从遗物中拣出来的，一直保留至今。书的作者名吕福田，是作者生前自费印刷分赠亲友的。这位老先生生于1909年，比毅公要年长六七岁，与经叔平先生是儿女亲家。从书中得知老先生于1938年入党，长期在中央调查部工作，寄身于旧时的金融、航空机构从事党的地下工作。1980年他应毅公之聘，在公司财务部工作，直至1983年离开中信重回原单位。

我跟老先生有过交往，知道他个性率直，书是自印的不对外，所以有许多往事，在书中是直言不讳。

书中记载他小时候曾在德生老先生创办的无锡公益工商中学读过书。在书中说荣毅仁的用人：“一般地说，不分亲疏，用人唯忠，而且接近群众，没有官僚架子。公司初期仅四五十职工，他常到业务部和财务部了解情况，出入相遇，总与人打招呼。”他又写道：“一般地说，他不引用私人，他从上海邀来的上中层班子全是有经验的工商界人士，为公非为私。吴志超原任业务部总经理，后来调往香港，荣发现他借公谋私事，不顾交情，让他投闲置散。”他继续写道：“某副董事长，有一次找我谈话，说为什么有些事他一无所知，意思是责备我这党员不向他通气。我说，正副总经理有碰头会，财务部的活动，应该由主管财务的公司副总经理陈树梓在碰头会上向你汇报。我不能受命于一人，再向另一人说东道西，怕这样做会被误解为挑拨离间党群关系，指他和荣之间的关系，这句话没有说出。荣是中央领导信任的人，委以重任，有事他可以直接通天，中央对荣的确另眼相看……但另一方面，荣毅仁虽有这样的特权，却仍恪守本分，业务上画地自牢，不越雷池一步。”

他还写道：“1981年春，随荣毅仁应邀出访欧洲。两周内在法兰克福、斯德哥尔摩、奥斯陆、赫尔辛基、哥本哈根和伦敦访问和会见金融界和工商界巨子，举行招待会，即席作答，宣传和商讨经济合作。荣不用准备讲稿，侃侃而谈，主张凡一事业须对双方都有利。听者动容，促进了与各国的交往，我学到了与外商打交道，不亢不卑的知识。”

我所认识的吕福老是位老革命，老江湖，经验丰富，处世深，阅人多，要他服人赞人是不大容易的。他比毅公大六七岁，白纸黑字写出上段的话，是出自他内心。

他接着写道：“从外贸部调来的事务部总经理杨勉，在我调财务部后，即找我谈话，说雷平一是荣的人，有野心，欲取闵一民而代之，叮嘱我要看着他一点儿。我觉得雷勤奋正直，认为杨还对非党干部存门户之见，没有听从他，照旧与雷相处融洽，工作上无丝毫芥蒂。财务部总经理闵一民是中国银行老同事。他多病，上班时断时续，日常工作由两位副总经理雷平

一、徐维镛和我负责。我们四人都是老银行。雷是荣从上海请来的，进公司早，不言而喻，凡事以他为首。我分管与外国金融机构打交道，谈存放借贷。比较重要的业务，我们三人总不分畛域一起商量，有不同意见也争论，做出决定，便放弃己见，照决定处理，和衷共济，无损私交，人所共见，所以全公司称我们三个老头儿（雷、徐比我小两三岁）支撑着财务部。”

闵一民老哥在回忆资料里对这场戏做了如下的结论，他说：

> 我的看法是：荣一贯有爱国报国之志，在中信创建过程中既有雄心壮志，也确有成绩，但工作上也存在一些缺点，如急于求成，有些步子似乎迈得过大，个别用人上有偏差，主动与党委领导沟通交流不够（这都是当时的想法，实际上这并不正确）；另一方面，党内同志对党外同志尊重也不够，思想上或多或少地保留着“左”的意识。

上段陈述是闵老当时的想法，括号里的话是他成文之后今日的反思，是他本人加上的。

1980年下半年中央决定中信公司成立党组，委任刘宁一同志为党组书记。刘宁一这位老同志在党内有很高威望，是中共八大中央委员，担任过中央书记处书记，全国总工会主席。他来中信只任党组书记，不担任行政职务，他还兼着中央统战部的工作，在中信也只上半日班。

在欢迎刘的大会上，毅公说：“欢迎宁一同志到公司来领导我们工作，宁一同志是革命老同志，在党内有很高威望。中央派他来，说明中央对我们的重视。”刘谦虚地说：“我到公司来是当学生，我没有经商经历，长期搞工运工作，我要向荣董事长学习，向工商界老先生学习，向大家学习。中信成立以来已有很大成绩，特别是引起国外各界的重视和关注。荣董事长勇于开拓，也有全体同志的通力合作。中信是新事物，但我和荣董事长是老相识了，可以追溯到上海解放的时候，我们就相识了……”

他给人的印象是温文尔雅，和蔼可亲。有次在小范围的会上他还同毅公讲起了笑话。他说：“荣董事长，我在抗战前就曾经过无锡，到过你府上。”毅公为之愕然。刘老接着说：“记得是在秋天，我逃避国民党特务的追捕，路过无锡，身无分文，只好在府上的梅园长板条椅上露宿一宵。”毅公和大家听后都笑了，毅公也顺口说笑：“早知道你路过，定要请你到家招待一番啊！”

梅园是荣德生老先生自建的私家花园，但早就免费对外开放，任人游览。

也就在这年的秋天党内颁布党员的十二条准则，要求党员学习，对照检查，保持和党的高度一致。我们也都按规定学习，对照自己。

时隔不久，在电子部与我一道给王诤部长当秘书，后调徐向前元帅办公室工作的李而炳同志给我来电。我俩私交很好，他在电话里嘱咐我在中信做事说话要小心些，说我们几个已被人告了。我觉得突然而奇怪，我们没有做违法乱纪的事啊！我把情况告诉选基和王军。选基很快就从叶办主任王守江同志处查到，原来中信公司向国务院机关党委汇报学习情况时，点了我们三个人，而汇报人正是杨勉。

学习简报上印的是白纸黑字，大意是中信公司有三个跟着资产阶级跑的，两个高干子弟，一个曾给一位高级领导人当过秘书。毋庸置疑，这三个人正是王军、叶选基和我。

更为恶意的是杨称中信的资产阶级分4种类型：好的，吴志超、经叔平；比较好，可以争取的是徐昭隆、吴光汉、雷平一；坏的是荣毅仁；最坏的是王兼士。完全指名道姓，一点儿统战工作的普通常识都没有，用的是“文化大革命”时以人划线挑动群众斗群众的“四人帮”语言。

王军同志自打公司筹建就开始从事业务开拓工作，其时更是一门心思搞业务，忙于找合资项目，与外商洽谈。他对这类不着边际与业务无关的会既没有兴趣也不想参加。他没有参加七个半天的会，但最终也没有逃过给他带来的困扰。

是可忍孰不可忍？人不犯我，我不犯人。王军同志的脾气就是这样，马上带上选基和我去找一位党委领导。这位领导一见我们几个神色不对，紧张起来。王军倒很沉着，他问这位老同志有没有这回事，老同志说根本不知道，说他要查一查。跟着就坐车回家，第二天就不来上班了。

第二天上午，杨勉来到办公室，感觉到他有点儿神色不对。不久王军上了楼直奔杨勉办公室，我感到要出事也跟着进去。王一进门，杨就站起来想夺门而出。王军挡在门口说：“杨勉，坐下来，咱们谈谈。”杨涨红了脸，说：“我不跟你谈。”王军挡住他的出路，杨出不去，我怕真的出事，立即插在他们之间。杨大声说：“你打人！”我说：“他什么时候打你了？”王军说：“打你，你值得我打？我怕脏了手。”

向阳一所不大，不长的走廊南北两边都是办公室，声音大了，整个楼层都能听到。坐在办公室的同事闻声都出来看个究竟。毅公办公室在走廊尽头，大概已经听到嘈杂之声，立刻派秘书找王军开会，把王军拉走，杨勉脱身而逃，连续几日没有来上班。

这事刘宁一同志很快就知道了，我们也及时提出约见向他汇报。一日下午，刘宁一约我们三个到他在统战部的办公室听取我们的汇报。宁一同志毕竟是位有经验的老革命，头脑清晰，处事冷静，对党的统一战线的工作理解深，经验丰富。同时他也知道小平同志和中央领导人对荣副主席的器重、信任、委托和支持。

他首先听我们三个谈，王军主谈，选基和我补充。王军着重谈那份简报反映了杨勉他们对党在新的历史时期统一战线的错误行为，用“四人帮”的语言来看待有代表性的统战对象，否定荣副主席在改革开放中的远见卓识和成绩。其错误是严重的，在群众中造成的影响是恶劣的。指出杨勉的所作所为不是个人，而是代表少数人在操纵着党在中信的组织，以人划线，打一派拉一派，在群众中制造隔阂和矛盾。至于对我们个人，这简报虽未指名道姓，凡熟悉我们的明眼人一看便知，知之者当成笑话，不知者以为我们犯了错误，再来一次运动将会贻害本人，累及子女。我们要求杨勉要在党内检讨，建议有关部门撤回那期简报，澄清事实。

宁一同志很耐心听取了我们的申诉，温和地劝导我们，他说：他已查清了事情，杨勉去向上级汇报是代表组织去的，但他的汇报是错误的，只是他个人意见，不代表党组的意见。中信党组对荣副主席和上海请来的几位先生的工作是肯定的。杨勉的划类违背了党的原则，是很错误的。作为党组书记，我也有责任，对你们三位的工作，党组是肯定的。你们要相信党组，认真在荣副主席领导下做好工作，做新贡献。至于杨勉同志嘛，他年纪大了，头脑不够清醒，思想跟不上时代，他不能适应在中信工作，我们正在考虑他是否继续留在中信。

宁一同志当了一个和事佬，他有他的难处，他甚至把责任揽给自己。我们心知肚明，他采取了息事宁人的处理方法，在当时的情况下恐怕也只能这样。顽固保守，极“左”思想，习惯势力，积习已久，不是一朝一夕能够消除的。宁一同志和我们一一握手，我们平静地离开了统战部。至于杨勉这位老同志，自打这件事发生后，已再无威信领导事务部的工作，成天没有事干，不久便悄悄离开中信回外贸部退休了。

多年后，中信收购嘉华银行已经10年。嘉华银行领导想在此际举行一次纪念活动。这时，雷老已经离休在家多年，静极思动，想到香港来看看。他让女儿雷元向王军同志转达了这个意思，希望嘉华邀请他来香港，顺道看看他在华润工作的老部下。王军同志二话没有，立即请嘉华给雷老发出请柬。我对王军同志此举十分赞赏，这就是他的秉性，正直、大气。

雷老和女儿来到香港，老人家是一位老革命，毕竟我在他领导下工作过，理应予以热情接待。我到启德机场接他，送到酒店。老人与我相见甚是愉快，我主动上前，双手握住老人伸出的手。雷老面带笑容，笑说：“庄寿

仓，我们多年不见，你得请我吃饭。”我忙说：“应该、应该。您吩咐什么时候想吃什么，我听您的。”10多年未见，老人一开口就叫出我的名，而且十分亲切。遗憾的是嘉华庆典过后老人被华润接走，我终是没有机会招待他老人家。

宁一同志在中信工作的时间不长，大约不到一年就奉命调离。党在中信公司的任务究竟是什么，这一问题直到1982年10月熊向晖同志调来中信任党组书记才彻底解决。

闵一民老哥回忆说：“向晖同志是一位带有浓厚传奇色彩的英雄人物。简而言之，他长期从事党的地下工作，潜伏在胡宗南部队，任胡的机要秘书。解放战争时期，当西北战场决战时他提供的情报起到了重要作用。新中国成立后，向晖同志一直在外交部，中央调查部工作。还应该补充的是，他是一位知识型的领导人，他既是清华大学的高才生，又是美国大学的社会学硕士，是一位地道的大知识分子。据说向晖同志到中信是叶帅点名，老人家想为毅公物色一位好政委。”

当欢迎会上毅公用热情洋溢的语言向公司全体员工介绍向晖同志后，他开门见山地说：“我是已经退了休的，想养养身体，写写回忆，过过平静的生活，但中央派我来中信，我是党员，只能服从党的决定。我来中信是当学生，不当老师。请给我三个月时间，做深入的调查研究。在三个月内我不发言，你们也不要来找我。希望大家配合。”



任中信公司党组书记时的向晖同志

向晖同志不愧是周恩来总理和叶帅直接领导和培养的优秀高级领导人。他的调查研究不是只在公司内部，今天找这个明天找那个来谈话，而是先查阅有关文件资料，深入了解邓公当初如何与毅公谈话，如何邀请毅公出山，领会请毅公出山的目的和意图。他调阅毅公组建中信的报告、国务院批示等有关文件。说不定，他还曾亲自拜晤过叶帅、王老，听取指示。当他全面深入地掌握情况后，才得出结论。我想还是引用闵一民回忆文章的话："这不是一个一般性的人事关系或者是一个高层领导间的权力分配问题，而是在中信这样一个特定的新历史时期如何理解、行使和发挥党所规定的机关企业党组的地位、任务、职能和作用的问题。"

向晖同志在这一认识的基础上，反复与中央组织部门联系，又请示叶帅和多位中央领导后，才起草了一份《中信公司党组的工作任务草案》，呈给国务院和中央组织部。《草案》共六条，阐明了中信公司是改革开放的产物，在新形势、新任务、新机构的条件下，公司党组的任务，应跳出原来的模式圈子，实行董事长负责制。权力应集中于国务院任命的董事会，最后集中在董事长身上。党组则是起着保证、监督作用。党组对公司重大问题的决策，包括业务、经营、人事安排有提出建议和协商的职能，但对董事长的最高决策仍应服从。

也正是这时候，有些老革命顽固地坚守传统积习，抵制改革开放，在社会上有一定的市场和影响，他们以为自己是在坚持马列原则，也因为改革触及到了个人的利益。记得1984年秋，我回东交民巷的家，途遇咨询公司同事吴军，他硬拉我去就在附近他老丈人的寓所一坐，情不可却我只好跟着进了门。那地段周边都是外交部离退休高干的住宅。吴军的老丈人张越，曾任我国驻意大利大使，是新中国成立后的老外交家了，据说还是抗战前的大学生。一经介绍他知道我是中信公司的，就火冒三丈，说："我要告你们的熊向晖，共产党员居然给资本家当走狗。"话越说越激动，越说越难听。我听出了苗头，也很生气，觉得这位老人家太不近情理，当过外交官竟如此不冷静，难道就是这样的政治水平？我说："老人家您别激动，改革开放是党的十一届三中全会的精神，小平同志的决策。现在学习党员十二条准则，党员应该对照自己，要与党中央保持高度一致。您这种思想是错误的，您落后于时代，老人家，您再不学习就会犯错误。"话不投机，我匆匆走出门，弄得吴军十分尴尬，骂了一声："老糊涂。"

1984年9月，国务院批准了中信的"党组六条"，中信公司党内党外同志心定了，有了依据，工作关系理顺了，党政之间的协调通畅了，贯彻毅公的指示、决定的渠道有了遵循，大家心情安定了。毅公已无后顾之忧，可以甩开胳膊率领中信公司全体员工向改革开放的纵深挺进了。向晖同志还动用老同学、老战友的关系向宋平等多位老同志宣传中信，用他的话说，中信公司的最大特点是过去的一些资本家在发挥作用，他们有学识，有经

验。相信他们，我们就要支持他们。小平同志早已讲了话，我们照着去做就是了。向晖同志的意思明确，希望各部门尽量少对中信念“紧箍咒”。

向晖同志根据小平同志关于改革开放的精神，创造性地完成了叶帅、杨尚昆、王震等多位老领导交代给他任中信党组书记的任务。多年的地下潜伏和外交生涯他实在累了，他想休息，便在1983年6月9日主动向党中央、国务院提交了辞职引退的报告。毅公闻讯很是忧心，他好不容易遇上这样的好“政委”，哪里能轻易割舍。他真的急了，在4天后的6月13日亲笔写信慰留向晖同志，呈报国务院，坚决请求党中央、国务院暂缓批准向晖同志的辞职报告。信中恳切地写道：“向晖同志多年从事涉外工作，经验丰富，到公司近10个月来贡献很大，掌握党的方针政策，善于出主意想办法。我们在工作中相互支持，配合得好，因此恳请中央暂勿批准他离休。”毅公甚至诚挚地提请向晖同志接替他兼任总经理职务，因为这年春天他在“两会”当选全国人大常委会副委员长，已经辞去了中信总经理职务。这几招果然奏效，终于留住了向晖同志。直到1985年8月向晖同志终因健康缘故辞去了中信党组书记的职务，但还挂着中信公司副董事长的职衔。此时，中信公司党的组织生活已经一切正常而且形成制度，党内党外党群关系都很融洽了。



青年时代向晖同志的英姿

20世纪90年代后期和进入21世纪后，我国的民营企业、国有企业经过改制重整后的股份制企业，有的已经拥有数以万计的职工，他们之中有不少党员。这些企业要不要有党的组织，党员们要不要遵守党的纪律，过党的组织生活，这个问题已经摆在现实社会生活中。毅公在创建中信公司的前

期，是以党外人士的身份担任企业的一把手，主持全面工作。现在，我们已经知道毅公在1985年就已经加入了中国共产党，但自始至终毅公都是以党外人士的身份主持中信公司工作，直至担任国家副主席。中信公司建立党组，既是毅公的请求，也是中央的决策，那么，党外人士担任一把手主持全面工作，要不要党的领导，与党组又是什么关系，中信公司在这一重大课题上又是一个创新突破和启示。具体表现在毅公与熊向晖同志的合作，向晖同志为中信这一特殊情况所制定并得到中央批准的党组任务这一个案例上，这一典型案例特别在当前是具有普遍性和现实意义的。在中信公司党的建设工作上，向晖同志功不可没。中信第三任董事长王军同志秉性厚重，寡言少语，很少议论领导，但每提到向晖同志时他总是心怀尊敬，向周边同志讲述向晖同志当年的事迹。

2010年6月30日，王军同志在中信出版社出版的《艰难的辉煌》新书发布会上有个致辞，在不长的讲话中他特别提到了向晖同志。他说："在这里，我还要提到熊向晖同志，他创造性地起草了《中信公司党组的职责、权限》，也就是中信人熟知的'党组六条'，支持荣毅仁同志行使职权，开创了党组织在企业中发挥保证监督作用的成功先例。"

1986年，向晖同志终于辞去了中信公司副董事长职衔，与夫人谌筱华女士含饴弄孙，在家享受离休的平静生活。大半生地下工作的紧张生活，像绷紧了的弓弦，一旦松弛，神经系统和身体都受到了很大摧残。还在1983年春，王军同志和我陪同他到澳门时就发现他行走在路上老往一边偏，走着走着就偏到人行道外。

2003年春天，我在北京医院候诊大堂见到一位老人，他坐在排椅上，身躯肥胖，似有浮肿，面色黄白，行动不大方便，从远处看依稀是向晖书记。我赶忙趋前，一望果然，赶紧上前双手紧握住他伸出的手。老人笑了，立刻叫出我的名，他清楚记得我仍在香港地区工作。老人说："听说小荣在中国香港干得很好，我很高兴荣家有了第三代接班人。"话语亲切，头脑敏锐。之前，我已得悉与他相濡以沫、甘苦与共的夫人已经过世，我不敢动问老人的生活。其时我已经拜读过他的两部大作《地下十二年与周恩来》、《我的情报与外交生涯》。老人的晚年想必是孤独的，子女忙于工作不可能常在身边，那天我没有见到他身边照顾的人，也可能是暂时走开了。我想起了我调赴香港工作是毅公做的决定，行前是向晖同志找我谈的话。多少年后，在北京医院与这位可敬的老人相遇，牵动了我的一番回忆，引发了一段遐想。

记得那年澳门水泥厂开幕，王军同志和我以及准备调去澳门工作的张国泰，陪同向晖同志和夫人去澳门参加开幕典礼。那时到澳门得先到广州，再乘长途车，四次乘船摆渡，要花七八个小时才能抵达澳门。离京时向晖同志要我准备一份在开幕典礼上的讲话稿。抵广州入住宾馆后向晖同志召

我们几个商量讲稿。我清楚地记得，他不徐不疾地开了腔说：“讲稿看了，还可以。我有点儿新想法，我说，请寿仓同志笔录下来，再研究，你们看这样可好？”完全是商量的口气。等我备好纸笔，他开始口述，一句一句，语句完整，他说我写，停顿短的便是逗号，停顿长的便是句号。半个多小时后，一篇构思新颖，逻辑严密，段落分明，用词妥帖的讲稿已经完成。这位传奇式的革命家在语言文字的功力上令我汗颜，他的思维敏捷，文采斐然令我拜服。

近年来，电影电视最流行的题材是以《潜伏》为代表的一系列地下特工片，赢了票房，红了演员，更为观众追捧。但其情节扑朔迷离，构成的悬念悬之又悬，好似金庸小说，有些地方不大合乎情理。我曾想过若以向晖同志的经历为蓝本，刻画我地下工作者的勇敢、忠贞、机智、锐敏，再经艺术上合理的虚构和适度的夸张，当是真实的电影、电视了。写到此，让我不由得想起了曹操《龟虽寿》诗中的名句：“老骥伏枥，志在千里，烈士暮年，壮心不已。”

这一项罕有的创意党建，王伟群女士在《艰难的辉煌》一书中称之为“石破天惊”，我以为并不夸张。为此，先将《企业党组工作草案》爰录如下。

《草案》共六条：

一、保证监督党的路线、方针、政策的贯彻执行。

二、支持董事长行使职权；监督各级领导干部的工作；团结非党干部和群众，完成党和国家交给的任务。

三、负责职工的思想政治工作和纪律检查工作。

四、对党组成员、纪律检查组长的任免，向中央提出建议，任免纪律检查组副组长、成员及专职的党务工作和政治工作干部；对中层以上行政干部的任免，向董事长提出意见和建议。

五、按照中央组织部的有关规定，对出国人员进行政审。

六、指导机关党委的工作。

1982年党的十二大刚刚通过的修改后的《党章》，其中规定党组任务“主要是负责实现党的方针政策”。而向晖同志居然要在中信实行特殊政策，把党组放在了“保证”和“监督”的位置上。多年后我才知道，最初的六条上

并没有“监督”二字，这一词是荣毅仁同志在第一条、第二条上各加上了的。这既见证了向晖同志的胆识与智慧，也体现出了毅仁同志尊重党的领导和其广阔的胸怀。

但是，一石激起千层浪，本来就有不少党内同志对由一位党外人士、统战对象领导中信，做出多项突破存有异议，现在你熊向晖又将一家国企的领导权拱手让给了资本家，于是向中央告状的，找领导反映的，包括中信内部领导干部都是有的，也可以理解。反对者也不应受到责备，因为他们因袭传统，坚持捍卫党的绝对领导。

向晖同志在中信任党组书记时间不长，从头到尾也就两三年光景。但他为中信公司党的建设做了一件了不起的事。向晖同志是大知识分子，但这件事并非任何一位知识分子能做得到。首先，他有过人的政治智慧，吃透了改革开放和中央领导人要毅公出山做这件事的意图精神，认定了方向他就不计得失，不怕议论，敢于挑战传统的党组任务职责，根据具体情况，因地因时制宜，上书中央，提出既有创意又是可行的六条，为中信这一特殊企业的党建工作立法。他又不恋栈，即使毅公请他挂个名担任个名誉性的职务，不需要每日到公司坐班，他也坚辞。向晖同志受命而来，完成使命，悄然离去。这就是王军同志在《艰难的辉煌》一书发布会上短短的致辞中还特意写下那一小段儿的道理。

向晖同志离开中信公司后，继任的几位书记遵循向晖同志的报告精神要旨，萧规曹随，没有什么矛盾，还是很支持毅公工作的。中信公司的党建工作终于走上了正道。但在1989年的一次偶发事件给毅公带来困惑和烦恼，甚至一度引起社会少数人对毅公的误解。

十、风止雨霁

继向晖同志之后，担任中信党组书记、副董事长的是唐克同志。这位老同志曾任石油化工部、冶金工业部部长，是以热心于改革开放事业，在国内外都有一定的知名度，而且长期担任正职。当他刚从冶金工业部退休，知道向晖同志辞职，即时通过介绍表达了自己的愿望，由中组部和国务院任命，到中信担任党组书记、副董事长，不久他又兼任中信（香港集团）董事长。

毅公对于这样一位富有经验的部长级领导到中信，主持党政工作，加强公司领导，疏通与国务院和部委联系的渠道，自然是高兴的，表示了诚挚的欢迎。应该说他们合作得很好。唐书记比较超脱，不大过问具体事情，凭他在国内外的影响，无疑对公司的业务拓展很有裨益。

1987年，经人介绍调来一位曾任某位领导人秘书的李湘鲁，担任中国国际经济咨询公司副总经理。

提起咨询公司，本书的前几章节也多次提过。这是毅公访美回国之后亲自组建的一家独立的全资附属子公司，聘请了多位部委、科技、金融界专业人士担任董事，组成董事会，亲自兼任董事长，并安排经叔平先生任副董事长兼总经理，不再兼任地产部经理。以后，又礼聘前国民党政权时代的资源委员会主任孙越崎老先生担任名誉副董事长。一时俊杰尽收旗下，颇有一番作为和新气象。

毅公亲自择定用中国国际经济咨询公司为其名，是经过缜密考虑的，为的是强调中信的咨询业务仅限于经济领域，着重于微观，不涉及其他范围。

初期的咨询公司没有辜负毅公的期望，为中美合资平朔露天煤矿，天津奥的斯电梯等项目做过财务分析和可行性研究，还曾得到时任国家计委甘子玉副主任的赏识，并说今后中外合资项目报批，必先由中信咨询公司做出可行性研究报告。这是中国首家咨询公司，毅公为中国的咨询业务开了先河。

再说那位新上任的咨询公司副总经理，壮志豪情，气魄雄伟，他认为微观经济局限于项目研究太过琐碎、小气，要有雄心壮志，从宏观出发研究天下国家大事。于是，游说唐克副董事长，向毅公建议在中信旗下成立“中信国际研究所”英文名为“CITIC Research International”，简称国研所。从名称即可知他们标榜的是美国名牌“Stanford Research International”，即斯坦福国际研究所。

记得是在1988年的一天，毅公在国际大厦三楼大会议厅听取各部门和子公司负责人汇报本部门的工作计划与部署，我也被通知参加，主要是听听。轮到国研所汇报，汇报人是所长之一的华棣。

华棣的汇报侃侃而谈，旁若无人。原话记不大清了，大意是：国研所研究的是国内外重大问题，无论是政治、经济、军事、科技、文化都是研究的目标和课题。研究的成果便是论文和书面报告，不只是为公司领导，而是专门提供给中央领导人作为决策的咨询和参考。遗憾的是他们只有几个人，有从社会科学院调来的，有到美国镀了一下金能说几句英语的，他们都自命不凡，以天下为己任，大有问苍茫大地谁主浮沉的气概，俨然是中国的兰德公司。据说他们有特殊渠道，可以得到来自高层领导的信息，又擅于揣摩领导意图做研究写报告。那个叫华棣的经常出国访问，都说是受某某基金某某大学邀请。他们途经香港，一应差旅费用都由中信香港支付。

北京总公司还给了中信（香港）一项任务，国研所要在蛇口开设一专门研究东南亚经济的研究所，一应开办费用和每月研究经费均由中信（香港）负担。这个所谓的研究所是一位来自天津、自称是某大学的年轻教授夫妇二人主持，详情不得与闻。

不久，深圳举办了苏联大马戏团的盛大演出，其时苏联尚未解体，苏联大马戏是世界驰名的。据说几场演出在深圳一时盛况空前，几至万人空巷。我们只是事后听说，没有机会观赏。过了几日毅公亲自来电话，查问深圳的中信克瑞思公司是什么机构，与中信（香港）、中信深圳有没有关系，是搞什么业务的。

毅公亲自来电查问，我们感到事态严重，而我们中信（香港）确无此家公司，于是立即电询中信深圳公司副总经理李再青。李反问我们："你们怎么不知道？"原来国研所华南分所的头儿嫌蛇口活动范围太小，早已搬到深圳，就在中信深圳公司所在的联城大厦落了脚，挂两块牌，一块是中信国际研究所华南分所，另一块便是中信克瑞思公司。大马戏团的演出正是这个克瑞思公司主办的。

隔了几日，北京总公司来文，正式通知撤销这个研究分所。指示中信（香港）即刻去深圳盘查清点一应资产财物。我们派去清点财物的两人到了联城大厦，这个克瑞思公司已是人去楼空，什么复印机、碎纸机、电话，连桌椅板凳还有那辆新购置的小面包车都已无踪无影了。不仅如此，他们还对外扬言中信（香港）欠他们几万元，因为我们早已停付他们所谓的研究费。

中间还有一段小插曲，对于国研所，王军同志有自己看法，他素性耿直、务实率真，不喜欢纸上文章空谈议论。那时，他既是中信（香港）的副董事长，又是中信深圳公司的董事长。某日，我陪同他到深圳联城大厦的中信深圳公司，公司在顶层15楼。进了电梯，刚升到一、二层，这个克瑞思公司的头儿也进了电梯。王总一见他，脸色一沉，严肃地说："你就是克瑞思，你拿着中信的钱，都搞了些什么研究。招摇撞骗！"这家伙一看不对劲儿，立刻在下一楼层按停电梯慌张溜走。邪不敌正，在那段历史时期，社会上有些投机分子乘改革开放之大潮随波逐浪，泥沙俱下，鱼龙混杂是在所难免的。

时光荏苒，进入了1989年，到这年的10月，中信将庆祝自己的10岁生日。在夹缝里生存的中信公司，开始摆脱困境，逐步走上日渐繁荣的坦途。

这年毅公已年过七旬，终于做成了享誉国内外的几件大事。国际大厦建成已经入驻，投资几近回收。京城大厦在建。在不少城市已经有了中信房地

产的投资项目。建屋出租出售的房地产业务在全国各地如雨后春笋，蓬勃发展，不能不说是受国际大厦的启发和影响。在海外发行债券，已经成功地进行了6次。代表金融业务的香港嘉华银行已经收购了4年。自己创建的中信实业银行也已成立了3年。代表高科技的亚洲卫星正在洽谈投资参股。中信香港已经完成了中信泰富、国泰航空、港龙航空及其他多项行业的开发投资参股，我不再一一列举。几笔大收购与参股，真正成为毅公心目之中的海外窗口。更令毅公安心的是，有赖于熊向晖同志的智慧和帮助，党在中信公司的任务、职责分工等问题已经有了明文规定，不再有后顾之忧了。

正是这年的春天，社会上出现了一些投机倒把、开后门等不良现象，随之而来的是刮起了一阵风，名曰反官倒。顾名思义，官倒，是基于当时的价格双轨制，由控制物资的官方与倒爷联手，把价廉的计划内物资转为昂贵的计划外销售，从而赚取价差谋取私利。中信公司不是政府机构，没有许可证之类的凭证给投机倒把分子可乘之机。中信公司开创之初曾想在贸易方面为国家做些贡献，但一切凭证许可都需仰求外贸部等国家部委。此路难通，中信公司已不再以此为发展重点。那么，当时的现实社会是否存在官倒？我以为有，而且为数不少，在某些领域和地方还相当严重。虽然国家三令五申，却屡禁不止，只是方式手法上变得更为合法诡秘，但绝不是毅公领导的中信公司。

那阵邪风越加阴沉狂暴，到四、五月间已经闹得沸沸扬扬，一群群不知天高地厚的天真学生，扯起了与官倒走后门联系不上的民主自由旗帜走上街头。他们无法无天，居然在天安门广场支上顶顶帐篷，安营扎寨，胡天胡地，白昼荒唐。他们究竟想干什么，连他们自己也不清楚。国际反华的情报机构已经向他们伸出了黑手，这从至今逃亡在外的所谓“民主战士”的下场便可见分晓。

那时的毅公，其焦虑可想而知。据徐昭隆老人近日告诉我，临近“六四”时日，北京市内交通混乱堵塞，毅公乘车从史家胡同出发已经难于顺利到达公司，有时不得已在家靠电话联系。

至于公司其他领导，唐克书记，因身体不适在家休息，时任副总经理的魏鸣一同志出差欧洲，另两位党员副总经理没有上班。王军副总经理身兼深圳、香港两地领导工作，有时不在北京。但在“六四”前夕王总得悉京城情况，连夜匆忙赶回北京，支撑着毅公和几位部门经理坐镇公司稳定局面。

就在那段焦躁愁闷的日子里，国研所的几位精英智囊想必是十分兴奋忙碌的。在家坐镇的公司领导，一面要求员工按时上班，少安毋躁，安抚他们的情绪，还要劝告一些不明真相的公司员工不要走上街头。若说不明真相，恐怕那时没有人知道真相。其时王军同志主管的中信兴业公司起到了

表率作用，他们坚守岗位，即使无事可做，也平静地在办公室待着，静观事态的发展。全体公司员工在他们的影响下，也渐趋稳定。偌大的中信公司就在王军同志一位党委常委和两位党外同志（毅公和徐昭隆）的领导下团结广大群众，和衷共济，度过了漫长而困惑的几个昼夜。

今天我们知道，那时的毅公已经是中共党员，他是以党员的责任，非党员的身份与公司和同事一道承受着惊险，度过那段忧心如焚的艰难时日。今天我能够设想，那时怕是毅公一生中最感困惑、迷惘的时刻，那么多大风大浪他都经过了，而且是一往无前，义无反顾。自打上海解放他已下定决心跟共产党走，如今已是党员，与党更是同心同德。身为党员，他应该怎么做？没有社会安定的前提，改革开放，强国富民，建设有中国特色的社会主义社会，都是空话。尽快结束动乱，稳定民心，安定社会秩序，是他唯一的期盼。然而，他又能做什么？他只能依靠中信党的组织，而党委里只有一位年轻的党委常委王军同志在他身边支持着他，依靠公司的党员团结广大群众在坚持，在等待。

乌云过后，该跑的跑了，那三个精英智囊眼见大事不妙，落荒出逃，通过秘密渠道，潜赴美国，剥去伪装，露出了他们的本来面目。

“六四”事件之后，上面派了联络员到涉及动乱的机关部门进行调查。据说，在这场动乱中社会上最为活跃的是“三所一会”，也正是要重点审查的单位。何谓“三所”，其中之一就是中信国际研究所，另外两个大概是社科院下属，国研所的这几位与他们来往最为密切。

毅公真诚地欢迎联络员的到来，并且配合他们进行检查。清者自清，查清楚了就好，可以澄清思想，提高认识。毅公要大家相信党，有问题的主动交代清楚，但不要借机整人。联络员既很负责，又很通情达理。检查结果是，除了国研所在逃的三人外，中信公司没有参与社会串联兴风作浪的人。即以国研所而论，也就是三人，其他同事与他们并无瓜葛。即便有少数人上过街，也只是认识问题。在那么复杂混乱的情况下，恐怕真能看出问题的人并不多，大部分是受蒙蔽的。

“六四”事件过后好几个月，我到北京见到毅公，感到老人家面容有些疲惫，步履不如过去矫捷，心里很不是滋味。时隔不久毅公应加拿大邀请，率团赴加拿大访问，顺道休息。据公司同事告诉我，回京时他们到机场去接，毅公有些支持不住，是用轮椅推着上的汽车。中信员工看到毅公这样，心酸了。

也就在毅公访加期间，社会上有些传闻，说荣毅仁不会回来了。我听了非常生气，曾经与人发生过争执。我认为这是对毅公的侮蔑，是对中信人的侮辱，是可忍孰不可忍。我说：“你们懂什么，燕雀安知鸿鹄之志！”

在这场动乱后，毅公领导的中信公司主动承担了许多超乎一家企业应有的使命，积极打破西方制裁的坚冰，向全世界传递了中国的改革开放路线不会动摇的讯息。中信知道，自己的命运与整个国家的命运休戚相关。正是在这样的历史关键时刻，中信真正展示了中国改革开放的旗帜与窗口的价值、作用和建立的功勋。

时间可以检验过去的真伪。进入20世纪90年代毅公精神重新振奋，投入到更为繁忙紧张的工作和社会活动之中。1993年3月27日，在第八届全国人民代表大会第一次会议上，毅公以高票当选国家副主席，迈上他人生和事业的顶峰。毅公是自开国以来国家副主席只设一位时的唯一的党外人士，只是我那时隐约感觉到毅公是党员。

十一、文化传承

20多年过去，外间包括今天年轻的中信人都会以为毅公为国家开创了多件大事，有邓公和中央领导同志支持，定会进行得顺顺利利，了解内情或涉及过具体事的人都知道不是那样简单。

从邓公1979年年初在人民大会堂与毅公的一席谈话，你会以为毅公什么都可以做，只要有利于引进外资，繁荣经济。

那时的体制是计划经济，一切经济活动无不由部委承办，中信无权无钱，谁听你的。按照当时国务院领导人的指示，中信公司的角色在整个国民经济中是“拾遗补阙”。

“拾遗补阙”，是带有文史气息的词汇。“拾遗”《词源》上解释为“捡取他人遗失的东西”。“补阙”则是“补救错失”。两个词又是官衔，主要兴于唐代。官分左右拾遗，左右补阙。杜甫一辈子没有当过大官，只当过左拾遗和工部员外郎，也就相当于现在的司局级干部，故文史上称他为杜拾遗、杜工部。补阙也是官名，同样兴于唐代，与拾遗同等级别。细思起来在计划经济时代，算无遗策，照毛主席说过的，钢铁工业连女人的发卡都管到了，哪里会有遗漏与错失。

有一位中央领导人曾有“鸟笼经济”之说，言外之意中信应是国民经济的笼中之鸟。就那么一尺半高，一尺宽的空间，鸟能飞吗？即使这样，毅公说宁要鸟笼，不要绳子，鸟在笼里多少还能扑腾几下，若被绳子系住，就连动也不能了。

拿作战做比喻，正面迎敌的是大兵团、方面军，中信公司充其量也就是游击队，帮助打扫战场，歼灭残敌。中信正是以这样的角色在夹缝里谋求生

存的。

然而，毅公领导的中信做了什么？他带头在国内开发房地产业务；首个开拓独立的经济、财会、法律的综合咨询业务；率先在国外发行债券；首家在国内开办银行，在境外收购银行；引进卫星通信，把中国的火箭发射科技产品带向国际；吸引外资开发大榭岛；在香港参股国泰航空，投资过海隧道，等等。这些都是国家部委响应改革开放号召应该做和能够做到的事，但他们不做，不敢做，不屑做，还不让别人做。毅公领导的中信公司勉强可以说在捡取他人遗漏的东西，填补错失。

在毅公主持中信公司的14年里，除了几项大型的投资参股，融资合作的项目外，还有若干小规模的引进外资组织合资企业，或以外币投资被称为“假洋鬼子”引进技术设备的项目。这些项目有的属于试验性，事成以后交由合作的中资企业经营管理。个别因条件不具备，或因对方不认真履行合同而终止或撇账结业都是有的。经过魏鸣一董事长两年的过渡，更在王军董事长主持的10年中加以整合重组，如今已是眉目清楚，重点突出。

这一章所叙只是就我所知的毅公主持中信公司早些年几件较为重要的活动，毅公为中信、为改革开放所做的远不止于此。我的所知有限，水平更有限，难免挂一漏万或与事实不符，我只是把我接触过的事和感受记录下来。我总是觉得，改革开放政策是马克思主义理论与中国革命顺应大时代变革相结合的产物，它本身就是试验，按邓公的话说是“摸着石头过河”，是没有什么可循之规可依之据的，因此毅公创业的各项活动都是尝试。从某种意义上来说，中信公司是邓公引进外资搞活经济的窗口试验田。实践是检验真理的唯一标准，凡成功的可以推广，失败或条件还不具备的加以改进或终止。譬如发债成功，大大有助于引进外资搞活经济，国家金融机构顺应时代的发展也随之而动。开发房地产业务带动了全国地产业的如火如荼，就是试验田和窗口的作用。正如先有邓公的四个经济开发特区的成功试点，再有1992年的南方谈话，才有了全国经济改革高潮的到来。单就一个中信公司的成就和经济效益，在整个国民经济领域也许微不足道，但若论由它带动引发的社会效益，当是不可估量的。1986年12月22日毅公曾为利港一期电站投产时题词“建好一个点，发展一大片”，就是点与面的关系，典型与普及的效益因果。

毅公的开创和革新受到抵制、反对、攻击、整治是可以理解的，毕竟我们在战争年代、和平建设时期党的传统教育和熏陶下已经生活了几十年，在计划经济规范下工作生活也已经30多年，习惯形成积习难改。传统教化自觉维护党的纪律和尊严，严格按计划经济办事，对改革开放不理解，跟不上形势而持有不同意见，甚至视之为异端而加以挞伐，是可以理解的。对这样一些同志不应求全责备，更不宜妄加议论和诽谤。至于个别人和个别事的处理，有些是涉及个人品质的，这里就不再议论了。

凡敢为天下先者未必能成大事，而能成大事者无一不是敢为天下先。小平同志总结建国30年的政治、经济、社会、民生、文化建设的成败因果得失，在党的十一届三中全会上提出改革开放政策，是马列经典之未述，是敢为天下先。同样，毅公在改革开放政策的感召下创办中国国际信托投资公司，做到了多个第一，也是敢为天下先。这个敢字不是人人都敢，敢者又必会招来攻击遭人诟骂，于是敢者既要有非常的智慧，又要敢于承担，敢于从荆棘丛中开辟新路，跨越艰难险阻夺取成功。所以我将这一章节取名为“披荆斩棘，举步维艰”。用这八个字描述毅公的创业并不夸张，更非借以臧否人物。

2010年6月30日王军董事长在中信出版社出版的王伟群著《艰难的辉煌》新书发布会上的致辞中有一段话，他是这样说的：“中信公司创办初期，国家实拨的资金只有200万元。公司该怎么办？中信到底要走什么样的路？这是中信曾经面对的重大考验。荣毅仁同志为中信选择的发展道路是公司化运营，自负盈亏的市场经济模式，与当时的计划经济体制格格不入，创业的艰辛是今天所难以想象的。曾有人预言中信必定会失败，即便在公司内部也有些人反对。但荣毅仁同志顶住各方的压力，坚持开拓创新之路。”

这段话刻骨铭心地道出了毅公创建中信时的处境与苦恼。只有王军同志能够理解毅公，因为早在创建中信之初，他已是毅公的“高参”，毅公的许多创意都是跟他一起酝酿出来的。毅公的困惑忧心，在他如感同身受，所以才能在20多年后用最简洁朴质的语言把那段情节披露出来。

毅公辞世以后，我们惦记杨老夫人，老想去看望老人家。每次见面，老人家总是平静地跟我们谈家常，回忆往事，话题又总是离不开毅公。一次老人家用上海话跟我们说：“来了倷眼睛裹厢，倷老板一直是老神气的。但是倷不晓得公司刚刚开格辰光，倷老板一天到夜想事体，觉也困不着。半夜里从眠床厢爬起来跑到客堂间走来走去。我心痛伊，让伊早点困觉，伊还要跟我发点儿小脾气。但是，第二天早上厢，伊又打扮得毕毕挺准时到公司上班去了！”

大概在1984或1985年，毅公给国务院写了一份报告，就几年的实践将中信公司的经营归纳出三个特点。报告原文是这样写的：

> 1.中信公司虽然是国务院直接领导的，但它不同于行政机关，而是一个经济法人；
>
> 2. 中信公司虽然也是全民所有制企业，但它不同于一般的国有企业，而是负债经营，而且主要借的是外债；

3.中信公司是一个国际化公司，在海外有许多投资项目，在国内有许多中外合资企业，它要和国际市场对接、交流，需按市场经济规律和国际惯例办事。

由于这样的特点，现在国家主要针对行政部门或一般的国有企业而制定的一些法规办法不太适用于我们中信公司。

这份报告简短而明快，没有公文程序的套话，而是直截了当地道出了中信公司的特点，它不同于一般国有企业，而且明确指出现有的为国有企业制定的法规、办法不大适合我们中信公司。无疑这是在向当时的计划经济体制挑战。其时我已调赴香港，不再在毅公身边工作，而从这份报告文件的语气来看，我敢说是毅公的手笔。有那么高深修养的毅公若不是为当时的环境所逼，绝不会如此尖锐而斩钉截铁地为中信在改革开放过程中所受到的阻挠、反对而坦率陈词。这就是王军同志所说的“创业的艰辛是今天所难以想象的”。

时光荏苒，转眼已是2012年，中信公司已过了而立之年，30多岁了。从毅公第一任董事长算起，第二任魏鸣一，第三任王军，第四任孔丹，现在是第五任常振明。以年龄论王、孔相差不足十岁，可以算作同代人，那么现在的中信领导者已经是第四代。中信也早已迈过了“披荆斩棘，举步维艰”的岁月，那些个人物、故事都已经成了陈年旧事，没有人愿意听它，也引不起年轻人的兴趣了。今天的中信已经是国有多行业综合性跨国企业集团，但就其总资产值而论，与现代大型的国有上市公司像中石化、中石油、中海油、国际金融投资、国投、中移动，更不用说工商、农业、建设几大银行，是不能相提并论的。然而它有它的特点，它不是专业性的，而是多行业综合性跨国的，它是国务院没有拨给多少资金，也从来没有请求注资解困，而是靠自己发债还贷、上市集资、积累充实、开拓创新经营发展起来的。按照窦建中副总经理的说法是：综合性、优势明显、若干行业领先、具有核心竞争力的跨国企业。这话概括得虽很全面，但听起来太过烦琐，概括而精确的说法正是今日常振明董事长提出的“金融服务与实业投资协调发展的大型综合性企业集团”。

20世纪90年代后期，虽然它不再披荆斩棘，但一路走来并非坦途。记得有一年王军董事长接受电视采访，说他接任不久的一个年底，公司现金流紧缺，连工资都发不出了，他找了李士林，下命令说：你给我弄300万元来，过好这个年。事隔多年我怕记忆有误，因为王伟群书上写的是1 500万元。为此，我专门打电话找了李士林求证。士林说：你们俩说的都对，王总要我筹措的是300万元，我怕万一不够，给准备了1 500万元，但后来都没有用上。不管是300万元还是1 500万元，王军同志接任董事长后的一段日子也是很艰难的。记得早年与王军同机返京或来港，一上飞机他便呼

呼入睡，睡得香甜，从不在飞机上进餐。按他自己的话说，当了总经理后任重事艰，困惑烦躁时涌心头，时过半夜都难以入眠，试服过多种安眠药片都无效。追忆其时正是多笔境外发行的债券还本付息的高峰期，我说不清他是怎样度过的。然而，坚强的意志和责任感驱使他领军中信人，顺应形势的发展，艰苦奋斗，忍辱负重，实施战略转型，整合、优化、发展，重组机构，加强经营管理，强化风险控制，调整资源分配，发挥综合优势，形成协同效应，硬着头皮又闯过了多个关隘险阻，花了几年时间才扭转了被动形势，逐步进入坦途，没有向国家伸手要过一分钱。

沉舟侧畔扬帆过，我自悠然独远航。当时多少与中信公司先后创建颇有名气的公司，20多年过去不是清盘撇账，便是寂寂无闻了。也就在中信公司成立30周年之际，时任总经理的常振明，这位地道的中信培养出来的第四代领军人物，请来一位对中信公司一无所知的局外人，很有才华的专业女作家王伟群，用了一年多时间阅读文件、搜集信息、消化数据、采访、核实提纲、撰稿、校阅，客观地写下了40余万字的《艰难的辉煌：中信30年之路》。这是一本既可信又可读的史书，取名为“艰难的辉煌”，就这5个字已经形象地概括了中信30年的一切。

我曾多次思索，是一种什么样的精神在支持中信这几代领导人，放着舒服的日子不过而要这样不屈不挠，探索、追求、殚精竭虑，不惜委曲求全，甚至仰人鼻息来做这样的难事苦差。无他，他们只是热爱自己积贫积弱的国家，想为强国富民做点儿事情。他们醉心于改革开放的战略决策，坚信只有不畏险阻，摸着石头过河，走前人没有走过的路，探索出一条建设有中国特色的社会主义国家的可行之路，才能让人民过上好日子。

那么，他们用什么来实现他们的理想和抱负呢？首先要立本，所以毅公在筹建中信之日起就明确了“诚信”二字是公司的经营理念和根本。作为一个讲求实业救国的民族资本家，自他的尊人荣德生老先生起就讲为商者要诚。他用儒家思想给自己立下了匾碑箴言，反复讲一个诚字。家教是给毅公人生上的第一课，这个诚字贯穿了他的一生，也是他给中信每一个新同事上的第一课。且不说他对党、对国家、对人民的忠诚，他多次在公司大小会议上讲做人也要诚，行事要信。从小事上他就立下了规矩，有客必见，有信必复，反复强调要谦虚谨慎，做人要正派要诚直。他不仅讲，而且以身作则，规范自己，处处做表率。他大胆革新，但又实事求是。只要有利于国家社会的，他会不惜放低身架向人请教，求人帮助，创造条件，努力完成。他不轻易承诺，一经承诺，必须做到。在他任上以及以后发债6次，他总是把付息还贷放在财务工作的首位，每到息期按时支付，哪怕捉襟见肘也要想方设法偿还。他做到了老革命家李先念同志在成立中信公司报告上批示的“借得到，用得当，还得起”。30多年的成长，中信公司靠的就是这个“诚”字，做到一个“信”字。

写到这里，我想引用一个“段子”。有人问王总：“听说你们中信很有钱。”王总答：“说中信有钱就有钱，说没钱就没钱，项目好就有钱，项目不好就没钱。”这不是绕口令，故弄玄虚，而是精辟生动的形象语言，其潜台词是，中信有强劲的融资能力，而支撑这个融资能力就是“诚信”两个字。

诚信是中信十几年来的经营理念，是核心，是中信赖以传承的最主要元素。在此基础上毅公把中信人的行事规范归纳成了32个字的“中信风格”，要求中信人身体力行。这就是今天标示在京城大厦正堂毅公铜像背壁的：

遵纪守法 作风正派

实事求是 开拓创新

谦虚谨慎 团结互助

勤勉奋发 雷厉风行

毅公在任14年，我以为是他一生最开心、最幸福的岁月，他终于施展了抱负，实现了比他操持家族企业更高的理想，更大的成就。他有了自己的团队，受到同龄人和年轻一代人的尊敬和爱戴。他不但创办了事业，做出了贡献，而且培养了精神。他还没有来得及将这样的精神进一步培育升华，成为一种企业文化，更大的重任和荣誉就已在召唤他。他依依不舍地离开了中信，放弃了他最喜欢的“荣董事长”和“荣老板”的称谓。

继任的中信领导者没有辜负毅公的嘱咐和期望，在事业上有着更大的创新发展，在精神上又加意营造培育。历史启示我们，当一个民族或族群有了已经形成而且世代发展传承的优秀文化，就能亘古长存。伟大的中华民族之所以几千年来改朝换代，分分合合，离离散散，打不烂，拖不垮，万世不朽，端赖中华民族的文化传承。同样，一个成功的企业一定有优秀的企业文化传承，而文化又必须要有一定的时间和精心刻意的培育。

“文化”二字是我们经常挂在嘴边的词，时不时听人说“这人没有文化”，或是说“这人文化水平很高”。但有文化并不等于这人会写字、会写文章。我查过多种字典、工具书，也没有一个解释说得清楚使我满意。比如，《辞源》上说文化就是“文化和教化”，似乎太简单，又没有说清楚。又有一个解释是：“今指人类社会历史发展过程中所创造的全部物质财富和精神财富，也特指社会意识形态。”这一解释似乎比前个进了一步，涵盖的内容多了，但又多了些局限性。所以，我以为“文化”二字须从学习和实践中感悟它的存在和意义。在我撰写和多次校阅“披荆斩棘，举步维艰”一章中倒

觉察出了一点儿文化的味道，更让我懂得了一些企业文化的内涵和意义。

企业文化渐渐为改革开放后的各行各业所认同，人们逐渐看到了这一无形的精神力量，引起了重视。丰田汽车是日本有近百年历史的老牌企业，2007年开始发现质量问题，据悉，截至2010年全球共有1 190万辆丰田汽车召回返厂。企业第四代传人丰田章男道出了令全世界所有企业家为之振聋发聩的话，他说："在过去三年中，丰田雇用了4万名员工，他们对于公司文化知之甚少。这个问题不会突然间暴露，但它类似一种代谢紊乱式的疾病，当你发现时已经太晚了。"相对而言，年轻的中信人还在创业之始，毅公就已经注意到了这个问题，未雨绸缪，已经向员工提出各项要求，明确以诚信为本，刻意培育这种精神，所以能够在不到30年的时间就已经形成了比较明朗的、系统的中信文化。这就不能不感谢以毅公为第一代，第二代魏鸣一同志和以王军同志为代表的第三代，继之孔丹同志和今日主持中信工作的常振明等同志的远见卓识和苦心孤诣了。

中信公司的企业文化早在几年前就已经被提到了工作日程。公司负责党务和纪检工作的常务董事温晋平同志在王军老董事长的赞赏鼓励和现任董事长常振明的有力支持下，在公司成立了中信企业文化部。他在弘扬宣传中信文化方面做了许多工作。凭借他在中信20多年的工作体会，意识到了企业文化的重要性。这一精神的软实力与物质的硬实力相互之间互为因果，在32字中信风格中已经得到了体现。在此基础上联系实际再把中信公司30年来所取得的艰难辉煌的经验教训加以锤炼，提高升华归纳成为12个字的中信集团核心价值理念，这就是：

诚信 创新

凝聚 融合

奉献 卓越

2010年，中信公司编印了一本《中信集团企业文化手册》，是公司人手一册的必读文献。在其"前言"里就开宗明义，它是这样写的："企业文化是企业在长期经营管理实践中形成，被广大员工普遍认同共同遵守的价值理念和行为规范。它渗透在企业经营管理的各个方面，体现在员工的思想和行为中，引导着企业的发展方向。"

这本手册进一步把中信集团企业文化体系归纳为：中信集团核心价值理念、中信风格、中信集团发展使命和中信集团目标愿景四个方面。

这是中信企业文化探索、培植、形成、扩展、丰富、继承、发展的良好开

始。今后的中信公司自无须披荆斩棘，也不至于举步维艰，但其征途未必全是康庄大道。只要继承荣毅仁之创始，王军老董事长所继承发展的以诚信创新这一精神理念，传承弘扬中信企业文化，中信公司必会赢得更为璀璨的辉煌。

俗话说，创业容易守业难。说得更具体些，一个家业富不过三代。其实创业非易，是在一张白纸上画画。而守业是在画成后再添枝加叶涂抹上色。如果得法便更出色，反之可能毁了这幅图画。此经验之谈扩大至一个企业，一个国家都适用。遥想当年与中信相继成立的光大、康华、中农信、工商信托投资，与中信并称“五朵金花”，30年过后，而今安在哉？光大虽存，其业务也仅存金融一块，另外几家都已销声匿迹。唯中信一枝独秀！

这一过往史实足以发人深思。

毅公上辈荣宗敬、荣德生两兄弟曾经是旧时钱庄学徒，自己也开过钱庄，积累了一笔资金，以后转而投资面粉和纺织，大有成就。究其因，在于兄弟俩认为以钱套钱，并不创造物质财富。再者，当时从事金融钱庄若无官僚资本和已经进入中国的西方资本支持，光靠存放借贷、投机取巧是成不了大气候的。民以食为先。兄弟俩出身农村，眼看劳苦大众缺衣少食，遂把资金和精力集中于百姓赖以生存的衣食生产，谓之实业投资。投资实业——生产财富——积累资金——扩大经营，他们终于成为大实业家。这就是毅公自幼立下实业救国抱负的背景。直至“文革”，毅公参与领导的轻纺工业仍然是生产物质的实业。

“文革”结束，毅公从自身走过来的路探索新中国成立以来发展经济的利弊得失，为其后来创建中信规划经营范围奠定了基础。他提出中信的五大业务是：生产（包括房地产）、技术、金融、贸易、服务。从次序上来讲，仍以生产为先，金融业务主要是为发展生产、技术和贸易融通资金。公司的五大业务中的服务仅指旅游和为经济领域提供法律、财务、信息等方面的咨询，是在第三产业之列。这是毅公对单纯实业救国认识的发展和提高，是顺应时代，甚至可以说是领先时代的认识，中信事业正是由此而起步。

1993年4月魏鸣一同志继任董事长，王军同志担任总经理，1995年升任董事长。在他全面主持中信之初，客观形势起了巨大变化。改革开放10多年，民营企业异军突起，着眼于人民的吃、穿、用、生产，从而使人民生活的必需品及各类消费品告别了短缺经济时代，实行了20余年的粮油、布等生活必需品的凭证供应一去不返，卖方市场一变而为买方市场。计划经济体制下国有企业的垄断地位逐渐被削弱，中信公司在投资生产、贸易方面的业务也逐渐失去了优势。这就是王军董事长就任时面临的窘境。它考验着中信领军人的智慧和应变能力。

王军就任董事长不久，在评估市场形势，摸清内部情况后，便断然抉择提出六字方针“整合、优化、发展”，理顺业务、清理机构，实施公司业务的战略转型。确定主攻金融业务，同时摸索开发资源，在海外投资资源、能源，到海外承包工程，着力经营管理、强化风险控制等一系列举措，迅即使中信公司由逆境渐入坦途。

王军董事长在任期间，中信业务主体突出，全面推进，经营布局和业绩都发生了根本性变化，大大提升了公司的盈利能力。终其任，公司总资产和净利润分别增至9 272亿元和65亿元，为接任时的18.3倍和17.1倍。这样的继承，是顺应形势，改革创新，发扬光大的发展继承。

毅公在王军接任中信第三任董事长时的赠言

进入21世纪，中信公司已经发展成为以金融行业领先，多行业并行，具有核心竞争力的跨国企业集团。2008年以美国为祸端，爆发了首轮金融海啸，祸延欧亚，国际金融市场深受其害，我国外向型民营企业少了订单，资金断流乃至于清盘倒闭。尽管如此，中信的盈利依然能持续增长。到2011年年末，金融业务合并总资产为27 923亿元，较之2010年增长33.5%。与此同时，在早几年已有预见开发的保险业务、资产管理、金融信息和非金融业务投资、房地产业务的开发、工程承包、资源、能源、金属、矿山、生产制造、信息产业、投资控股等诸多项目均得益于未雨绸缪，增长迅速，取得了可与金融业务相媲美的巨额收益。

中信成立30多年来，集团经营模式和战略重点进行过几次重大调整，相继经历了以实业投资为主，生产、技术、金融、贸易、服务五位一体，而后又以金融为主业的多个发展阶段。

就此历程，对照美国两贷失误而造成的泡沫经济、金融海啸，我曾与老友蒲明书和几位老中信人探讨过，认为：实业，也就是生产制造业，是人类赖以生存的吃、穿、用（包括住房）的根本，是创造物质财富的。金融业本身并不创造财富，而是对资源进行合理有效的配置，通过实业投资来创造财富，实现资源价值的提升。如果脱离了实业投资，金融业就成为无本之木，无皮之毛，成为投资者的博弈游戏，成为经济泡沫的滋生地，最终危及国民经济的正常运行。已经延续了三年多的国际性金融海啸恐怕就源于此。

我们的中信公司，从五位一体调整为以金融业为主体为先行，是为了适应当时我国的经济发展形势，不调整便将被困死。但是我们并未忘记未雨绸缪，在大力发展金融业的同时兼顾其他行业的发展，用金融业的所得择优投资实业。

从上面这段文字，乍看中信的业务似乎是又回归30年前的“五位一体”。其实不然。中信亦从未忘记：物质财富的生产永远是根本，只是根据当时国家经济发展的现实做了主次的调整，是此一时彼一时的事。与时俱进，适时调整，以谋求企业的生存和发展，永远是硬道理。在保证金融主业不断拓新扩大的前提下，五业兴旺，从而使中信的企业生命力长久不衰。客观环境的改变，在策略与方针上做出相应的改变，是中信初创时期不可能遇到想到的。这种变，是适应客观需要的变，是螺旋式上升的变，是继承毅公奠定后由王军同志发扬光大的中信企业文化的辉煌历程的延续。这正是中信第五任董事长常振明同志和他所率领的集体的宏图伟略。

十二、信托咨询

有两件事应该从我的记忆里落到纸上，成为数据，留作历史。

这头一桩事便是中信公司创建时的全称是“中国国际信托投资公司”，前面曾经提过，公司上报国务院的报告是中国国际投资信托公司，批下来的则是“中国国际信托投资公司”，信托在前，投资在后。这一改变我们说不清楚也捉摸不透其中的奥妙。当初在毅公的心目中自然是引进外资、投资、生产、发展经济，是以把投资放在前，信托在后。上面批下来的这一改变却给中信公司带来了很好的效果和方便。

首先是英文字头连起来就从CIITC这个不易上口的简称变成了CITIC，如今

已是闻名遐迩的“锡狄克”了。这又给毅公亲自设计公司徽标带来了创意，就是今日在很多城市都能见到的红色圆形，两边对称，中间一个字母T的中信公司标志。这一徽标还曾在2001年中国国际商标知识大赛上荣获最佳创意奖。它是中信品牌，它标志着这里是中信公司下属企业。它更为2002年3月报经国务院批准，中国国际信托投资公司更名为“中国中信集团公司”带来了深远的意义和有利的方便。

早在20世纪80年代初，有些地方报章为了方便，把中国国际信托投资公司简称为中投，这名称听起来不雅，意思也不妥帖。中投中投，投资是投，投机也是投。简称中信，更名中信，文字上既雅，听起来也响亮，意思更表明我们是守信用讲诚信的。我这里仅就中信而论，绝无对现在规模庞大资金雄厚的中投公司有任何的褒贬与不敬。

其二是1980年我参与创建中国国际经济咨询公司时，国务院下面成立了一个起草各类法规的班子，以曾任周总理秘书的一位老同志牵头。当时的做法是各类法令、法规、条例，委托相关单位起草，其中《信托法》责成中信公司承担。我清楚记得在一次办公会上，毅公郑重其事地给咨询公司经叔平总经理交代了这项任务。既然是国家首个开创信托业务的，就委派你们承担这项任务，本是顺理成章的事，当然这任务是光荣的，信托业务尚未在国内开展，从无到有，也是艰巨的。回到咨询公司后，我曾与当时负责法律方面咨询的老专家李文杰、顾宪成和从上海请来的一位资深法学家吹过风，希望他们有所准备，等待经老布置任务。但此后再无下文，我又不便主动请缨。不久我被调赴香港工作，这事也就不了了之了。话说回来，在当时仍以计划经济为主导的环境下开展信托业务几乎是不可能的。这正是毅公创建中信而在其任内始终未能开发信托业务的一份遗憾。

信托业务始创于18世纪的英国，它伴随着工业革命资本进入经济社会衍生、发展。信托，一般字典上的解释最简明不过，就是“诚实，不欺骗”，信托就是“因相信而托付”。照法律语言的解释：“信托是指委托人基于对受托人的信任，将其合法持有的财产或财产权利委托给受托人，由受托人根据委托人意愿，从而为委托人和受益人获得利益。”从经济学的观点来看，信托公司就是一种为受托人（Trustee）提供服务的金融机构。

文章写到这里，想就“託”字简化为“托”说几句题外话，或是发点儿牢骚。如今在《辞海》字典里“託”已被称作异体字，在《新华字典》内“托”字后的括号内注有“託”。对“托”的解释是：“用手掌或器物承举”；“託”则是“请人代办，委托、寄放、托儿所等”，两字音同而意不同。汉字的特征或者说它的优越复杂性就在于它不同于西方文字只是借以发音，汉字则是意、形、音的合成。就以托儿所而言，是用语言委托，而不是用手将孩子托给幼儿园吧。话说远了，信托二字本应用“言”旁，现在託已通用托是无可奈何的事。

话归正传，我在20世纪80年代末就听说中信公司开启了信托业务，但我未在意。自从新中国成立以后，信托业务早就销声匿迹，存留的只是信托寄售商店。本文在第二章“创建中信”的一节中还曾提过有人拿来旧衣旧物要求寄售，闹了笑话。自打1979年中国国际信托投资公司成立，信托和信托业务又成了时髦。一时风风火火，从银行到省、市、地方政府纷纷办起了各式各样的信托公司，到1988年达到最高峰，据记载曾有1 000多家。它们并没有弄明白信托的意义，而是借信托为名集资敛财。此后，信托业“事故”迭起，全行业先后遭到6次大整顿，仅有60多家幸存。

中信公司是改革开放政策指引下在境外发债的首家，发债用于生产、建设，其中就有信托的内涵。中信公司承办信托业务的是旗下中信兴业信托投资公司，信托只是该公司的任务之一。中信的信托遵循毅公诚信为本这一指导思想开展业务，不敢做出格的事，只是附带在其他业务上做些服务性的工作。真正打出信托牌子开展专项业务的则是首任信托公司总经理姚海星。海星女士跟我回忆过这段往事，她说，在多次整顿信托，查出光大等多家的信托业务操作不法或经营失误遭受了巨大损失后，曾有人民银行的一位处长要她捎话，示意中信可否考虑结束这一行业。一度也有人向王军同志建议索性停办信托业务。岂料王军同志闻言大为恼火，勃然责道：“信托是荣毅仁开创的，是对外的窗口，信托投资是一个整体，不能分割，去了信托我怎么向荣老董事长交代。困难只是一时，要动脑筋想办法，中信的信托业务绝不能在我手上断送了。”于是，在王总主持下，中信信托重组、改制，于2002年从中信兴业信托投资公司剥离，组建中信信托有限公司，银监会给予了中信信托重新登记，注册挂牌，委派常振明兼任董事长，姚海星任总经理。

说起姚海星这位勇于创新敢于承担的女将，在王总的全力支持下首个与建设银行合作开展高达30亿元的按揭住房信托业务；与华融资产管理公司联合推出全国首个10亿元的不良资产信托管理产品；继之开创了首个外汇信托理财业务；又在常振明董事长亲自主持下从日本引进年金信托管理业务；更在改革创新中与上级主管部门共同制定了相应的法律、法规，并首个在信托行业的管理系统实现计算机化。

2004年年底，中信信托改由公司副总经理居伟民兼任董事长，姚海星任副董事长，由蒲坚出任总经理。说起蒲坚，我知道他在20世纪80年代中期就担任了王军同志开发的，在山东与日本三得利合作的啤酒公司的经理，他的才干为王总所赏识，调来兴业公司，曾在中信证券任副总，后在深圳中海直升机公司任总经理。2011年他被提升为中信信托公司董事长，更为年轻精干的陈一松任总经理。他们认真钻研西方信托业务，结合现实，真正理解了在以中国特色的社会主义市场经济为主导的经济体制下的信托业应该怎么办。遵照荣老创建信托是在银行之外开拓引进外资和国内融资的又

一渠道的指导思想和以诚信为本的教导，在王军董事长亲自主持和常振明董事长的直接领导下，他们厘定了“无边界服务，无障碍运行”的双无经营理念，把《信托法》作为基本，用以规范信托行为，促进行业发展。他们努力改变传统模式，实施业务转型，在产品的设计上很好地运用了信托理念和信托制度，初步形成了证券投资、股权投资、信托贷款、准资产证券化、信托资金租赁、企业年金信托等业务。

随着对信托中国价值的研究和实践的不断深入，公司又进一步提出了“金融普惠，资本民享”的理念，依托不断增强的知识集成和创新能力、显著提升的主动资产管理能力、审慎稳健的风险管理，不断拓展业务领域。发起并推出涉及农牧生产、能源资源开发、民生工程建设、文化艺术、加工制造和商业服务等多项具有影响力的信托产品，让更多投资者分享中国经济发展的收益，切实为社会主义市场经济做贡献。这恐怕就是中国特色的信托业吧。

不到10年时间，中信信托受托资产规模已突破5 300亿元，信托资产规模、营业收入、利润总额等主要指标均位居同行业首位，综合实力排名第一。受托资产规模较2005年底增长达70倍，营业收入增长超40倍，净利润增长超70倍。

伴随着这些骄人的成绩，中信信托培育了以“知识”为核心的企业文化。今日的中信信托可以自豪地说，他们能为投资委托人提供金融服务，而且已经正式成为理财市场的参与者和提供商。

荣老董事长在任14年因未具备条件，未能开发的信托业务，一个创举，一份遗憾，如今由他的继承者——又一代中信人办到了，而且做得光彩夺目，终于又为中信夺得了一个第一。

这第二桩事便是中国国际经济咨询公司。前文叙过这本是毅公首次访美参观全球著名的商业信息公司邓白氏公司受到了启发，回国不久便于1980年创办的。咨询公司在西方已经风行多年，而在新中国成立前后都未曾有过这样的企业与业务。毅公感到引进外资投资生产若无财会、法律和信息的提供、服务与支持是盲目的，难操胜券。于是，委任圣约翰大学时的老同学、新闻系毕业又多年从事公关联络，且曾被毅公指定为公司对外发言人的经叔平先生为总经理。为了表示对咨询的重视，他兼任董事长，这恐怕是当时毅公自兼旗下企业董事长的唯一一家。并以自己在社会上的名望礼聘了多位政府部门和科技、工商界名流担任董事，组成董事会。他还亲自主持参加了第一次董事会和咨询公司的成立大会，意在借用他们的专长、声望开展咨询业务。及至1987年中信实业银行成立，毅公亲任董事长，那是因为中信银行是国家批准成立的首家金融机构，他不能不更加慎重，给予更多的关注。

毅公命名咨询公司为“中国国际经济咨询”是有所考虑的，把咨询仅限于经济领域，不涉及政治、人文或其他，但是要面向国际。一时，我们招来了多位资深的法律、财会专家，组建了法律、财会部门，更有情报信息部，是专为法律、经济及其他咨询提供服务和研究信息的。还招进一批相关专业的大学刚毕业的年轻人，意在通过培训，锻炼成为专业人才。

那时，投资项目首先要研究它的可行性，而可行性研究必先涉及市场调查、资金的投入、产出，计算出项目的利得率。这样的研究课题对我国在长期实行计划经济体制下工作的干部来说是完全陌生的，为此组建了可行性研究部，请来了当时国际八大咨询公司之一的普华会计师事务所（后与永道合并为普华永道）的专家，在人民大会堂开了三天的研讨会。记得那次研讨会主讲方十分郑重其事，其总部董事长专程从纽约赶来北京亲临主持。听众除公司人员外，很多工业部门和政府机关闻风而动，派来很多人参与听听这门对他们来说完全陌生的学科。这门学科，这样规模的研讨会，在当时是别开生面的。

可行性研究部招进来的都是工程技术人员，单来自航天部的就有六七人之多，他们懂技术但缺乏经济知识，当他们懂得市场调查、投入、产出这门学问后，很快就进入角色，投入了为平朔露天煤矿、天津电梯和几项引进外资项目的市场研究、财务分析，计算投入产出，做出可行性研究报告，受到了工商企业界的普遍欢迎。连计委领导也对这一新兴行业表示认可，有次甘子玉副主任听取合资企业的可行性汇报，十分赞赏，当场指定今后凡引进外资项目必得由像中国国际经济咨询公司这样独立的咨询公司出具可行性报告方得报批。记得创业之初的计算工具，除人的头脑外，唯一的便是荣毅仁自用可以计算利得率的袖珍计算器，稍后才有了一台胜利牌小型计算器。这些同志进入20世纪80年代后都成了中信公司的部门经理或骨干。

中信公司组建中国国际经济咨询公司开拓咨询业务，为我国改革开放创造了又一个第一。一时各工业部门以其设计院为基础，仿效中信咨询纷纷组建该行业的咨询公司。遗憾的是，中信咨询懂技术、通会计业务的同事，由于自新中国成立以来一边倒的政策大部分是学俄语的，个别稍有一点儿英文底子的人也都是三脚猫，难与西方投资者直接沟通。于是懂英文的又成了特别吃香的稀有者，为此又多方物色了几位精通英语的同事，无意之间形成了两股力量，懂英文的不懂业务，懂业务的又不能掌握英语，难以直接与西方投资者沟通。更为伤脑筋的是对咨询任务的理解，以经老为首，他们通晓英语，很自然地热衷于公关联络，忙于筹组全国性的咨询协会，热衷于为合作双方当中介，为国内企业寻找合作者，亦为西方投资者寻找国内市场。这原本是经济咨询的前期工作，他们忽视了为双方顾客做更深入的市场研究、财务分析、法律、信息、可行性研究等，进而进入风

险评估，企业诊断、收购、兼并和重组等全面的咨询。

大概是1993年，毅公辞去了咨询公司的董事长，由经老任董事长，先后几任的总经理都是精通英语的，他们不大重视对项目的咨询，而忙于联络公关，甚至去搞贸易和投资小块地产，又先后在香港、上海设立分支机构，他们想做什么就不得而知了。公司的经营主要靠财会咨询、法律咨询勉强维持开支。2000年前后，国家又规定法律和财会咨询必须与企业脱钩，不得依附企业，以免受影响而有倾向不能做出独立公正的评估判断，于是先后独立，剩下的可行性研究部更为孤立。这里我要感谢在从事项目可行性研究工作上，当时最支持这门学科的王兼士老先生和王军同志。眼见这项工作不被重视，可行性研究部的同事都先后离开咨询公司，投入了正在从事多项投资业务的中信兴业公司，到了20世纪八九十年代他们已成为兴业公司和多个业务部门的经理、骨干。

曾经辉煌一时的咨询公司到此时真的是日薄西山气息奄奄了。早期的咨询公司同事大部分老矣，拿着微薄的退休金勉强生活，想起昔日的辉煌不禁黯然神伤。作为咨询公司创建人之一的我不禁感慨万千。

几年前出于关心老同事的退休生活，我在电话里询问了郑淑君——当年咨询公司法律部主任，一位精明能干，熟悉法律业务又精通英语的女士。她告诉我咨询公司已由信托公司代管，咨询业务又重回到当年荣老指引的方向和道路上，发展得很好。信托公司又给予咨询公司退休员工很好的待遇，逢年过节还有额外的物质生活方面的照顾。我听后非常激动，十分感激信托公司领导善待我当年咨询公司的老同事，又十分好奇地想知道咨询公司改组归由信托公司代管的情况。

2012年9月中旬的一个上午，我与当年咨询公司的老同事蒲明书再访京城大厦，看望老朋友，拜访新领导。我专门请明书带我到十二楼的中信信托有限公司会见现任董事长蒲坚，经他介绍，我方得知在2009年，时任咨询公司总经理的一位女士已超龄退休，公司又因经营不善，财务状况不佳，甚至有些不务正业，实在难以为继。当时负责领导咨询公司的公司领导，曾经考虑苟存不如撤销。正值其时，蒲坚得知，主动提出由信托代管。他们既是代管又保持咨询相对的独立性，由信托副总经理张继胜兼任咨询总经理。这一重组不仅体现了信托业务更加向纵深发展，也挽救了一个濒于结业的企业，使咨询回到了毅公当年创建时指明的方向，向国际化经济咨询的道路迈进了。

在受托管理开始，蒲坚担任董事长，并把受托管理工作作为一项主要工作列入议事日程。说起蒲坚，他一开始就认为受托管理是要从中信事业发展大局出发，受托管理具有较强的战略意义，而咨询公司承载着中信的历史和荣誉，我们有责任和义务传承这份历史和荣誉。他在这样的信念下，确

立了中国国际经济咨询公司的战略，“保持独立、客观、公正的专业地位，以金融咨询为比较优势和核心竞争力，与中信信托结成功能互补、资源共享、协同效应、综合集成的一体化战略同盟，形成价值链接，为中信信托的科学发展提供全方位软资源支持，逐步将咨询公司建设成为国际知名、国内一流的金融咨询机构”。

与蒲坚一同来到咨询公司的还有时任中信信托副总经理的张继胜，他担任咨询公司的总经理。他们认真钻研信托公司和咨询公司的结合点，找到了咨询公司的定位，运用中信信托的金融工具优势，补齐了咨询方案不能落地的短板。更重要的是中信信托的“无边界服务、无障碍运行”的经营理念，促使咨询公司对咨询行业的服务理念有了全新的认知，可以跳出咨询来看咨询。咨询公司的能力、方法、行业最佳实践与金融工具相结合，站在客户角度考虑问题，为客户提供可实现、可操作的咨询方案，为客户解决问题，实现客户价值的增值，从而体现咨询服务的价值。咨询公司转型是初具成效的，就以2011年论，咨询公司实现的主营业务收入为13 767.33万元，比由信托托管前增长了76%，利润总额为8 045.90万元，同样比托管前增长100%，净利润比托管前增长了94%。这些耀眼的成绩都是信托公司代管，并与之实行战略合作而造就的。

2013年11月蒲坚被提升为中信集团副总经理，仍继续担任咨询公司董事长，带领咨询公司前行。2014年5月，张继胜被提升为中信医疗的党委书记、副董事长，并担任总经理，一位更为年轻的孙辉任总经理。孙辉也来自中信信托，在那里他担任中信信托的业务总监，他熟知信托文化，来到咨询公司后，继续在蒲坚的带领下，延续咨询公司在5年托管过程中确立的“资源共享、功能互补、协同效应、一体化经营”战略合作模式，并进一步打造“三个着力点”。第一个着力点就是做好中信信托的服务商。咨询公司为中信信托开展项目尽职调查、项目评估，设计信托融资方案，实施信托项目过程管理，派遣员工直接对接信托相关专业岗位需求。公司同时承担了信托公司的研究职能，由公司博士后工作站主导，承担中信信托研究课题、行业协会研究课题，对行业和公司发展的重大问题进行前瞻性研究。其中不得不提的就是蒲坚董事长亲自执笔，研究出版的《解放土地》，首创了土地信托模式，获得了经济收益，还有很强的社会价值，同时也得到了学术界的认可，获得了孙冶方经济科学奖。这第二个着力点就是依托咨询公司自身长期的客户基础和开发能力，面向市场进行金融产品设计等金融咨询服务。面向市场开发信托产品设计，搭载中信金融渠道，提供金融解决方案。这第三个着力点就是坚持传统咨询业务。咨询公司对传统的客户进行了梳理和维护，对长期客户如中石油、日本某500强公司等继续保持良好的沟通渠道和合作关系。继续为国家发改委、北京市发改委提供工程咨询服务。工程监理业务以维持原有业务为主，继续开发新业务。

就这样一路坚持，咨询公司建立起了以金融咨询和工程咨询为主体，以PPP（政府和社会资本合作）咨询和互联网金融为两翼的“一体两翼”业务格局。经过和孙辉多次交流，他告诉我这两翼不仅遵循国家发展战略，也符合中信集团十三五规划的发展方向。在PPP咨询方面，PPP项目和其他项目不一样，它周期长、环境复杂、涉及面广，在各个环节都需要专业咨询公司的介入。咨询公司也正是抓住了这个机会，凭借多年咨询服务的相关经验，充当集团PPP联合体的排头兵，为财政部、发改委、住建部等部委和各级政府、社会资本提供多种多样的咨询服务。同时，为江苏、河北、四川、辽宁、浙江、上海等地多个PPP项目提供交易结构设计、财务测算、风险分析、财政承受能力论证、物有所值评价、社会资本采购等环节的咨询服务。另一翼就是互联网金融，经中信集团和财政部的批准，他们将1993年成立的全资子公司信龙国际商务服务有限公司，改制为信龙（北京）网络科技有限公司，开拓全新的互联网金融领域，专注于中国投资者的投资教育和知识传播，打造优质的实时互动知识平台，正在做13亿人都看得懂的金融，让金融知识走进千家万户。

本文难以描述今日中国国际经济咨询公司的详细经营，只能简明地说他们已经从开发一般性咨询业务的同时，继承和发展了传统咨询业务链，如今已涵盖金融咨询、工程咨询、工程项目管理及监督管理，以及诸多行业的投资咨询。

更有深远意义的是中国国际经济咨询公司既为自己培养了一批专业人士，也为社会培养了不少财会、法律方面的精英，就如当年人民大学工业管理系刚毕业的张克，如今已是业界赫赫有名的信永中和会计师事务所董事长，该公司员工有3 000余人，在新加坡，中国上海、深圳、成都、西安等地都有分支机构。当年，北大法律系毕业的张宏久已是颇有名气的竞天公诚律师事务所合伙人，连我们中信在国内、在香港的企业都请他当法律顾问、独立董事。俗谚说：墙内开花墙外结果。而我们中信公司则是墙里墙外都开花都结果，而且是鲜花艳艳，硕果累累。这些中信培养的人偶有集会，老友相聚，叹韶华之易逝，感中信之培养，无不对中信满怀感激之情，对荣毅仁老董事长表示出无比的缅怀崇敬之心。

书写至此不禁喟然长叹，一个创意，一个构思，一份事业即使再理想，再完美，若没有一条正确的路线，一批无私忘我、朝气蓬勃、奋发图强、干实事的精英人物，怕也只能是光耀一时而悄然退出竞争。今日我终于看到了毅公因客观条件未能办到和未能按照他老人家的指引而遭损的事业终于重新崛起，再现光明，还原了中信公司为改革开放事业创造的又一个第一。

我们十分感慨毅公创建，王总继承发展的中信公司有一批忠实的继承者，一个又一个精明强干、思想敏锐、勇于创新的领军人物，中信将会更加辉

煌灿烂、蜚声国际。

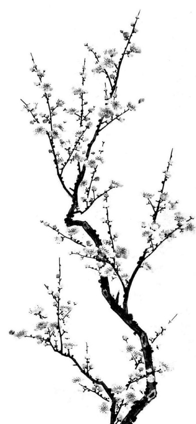
本章以此为结尾，给“披荆斩棘，举步维艰”这一章画上一个圆满的句号。

> 亨利·基辛格说：“荣毅仁是既了解东方，又了解西方的企业家。苏联人面临的最大困难之一就是他们找不到一个像荣毅仁这样的企业家。”
>
> 亚历山大·里格说，中信公司将自己形容为“对外开放的窗口”。这一窗口随着经济改革而对外开放，并在此期间为中国的进步做出了贡献。

1. 此篇写于2010年5月，当时孔丹任中信集团董事长，常振明为总经理。孔丹于2011年1月卸任，常振明接任董事长。

第五章

肝胆相照
荣辱与共





1956年1月10日，荣毅仁陪同毛主席、陈毅市长视察上海申新九厂

上海解放是在1949年5月25日。

一、乱极思变

1948年秋冬，以邓小平同志为前委书记的中原和华东两大野战军，胜利结束了淮海战役一路摧枯拉朽，所向披靡。4月，长江北岸绵延几百公里，万船千帆，风生水旺，浩浩荡荡，解放军万众将士全线出击，冒着枪林弹雨直登江南彼岸。4月21日，南京国民党政府总统府插上了红旗，宣告蒋家王朝在历史上的彻底覆亡。

大军一旦过江，便如猛虎下山，势如破竹，几天工夫连下丹阳、常州、无锡、苏州诸城，直逼汤恩伯吹嘘的固若金汤的大上海。5月12日，陈粟大军的华野已经将十里洋场围得水泄不通。24日发起总攻，25日清晨先头部队已经进入沪西。头半夜枪声不断，后半夜寂静无声。荣毅仁一早悄悄启门张望，四周平静，往昔热闹的晨喧仿佛沉睡未醒。好奇和勇敢躯使他驾了车到马路上去看看。路上少有行人，两边却多了一拨拨就地而卧的军人，身上着的不是“黄皮”，而是灰布制服。车行至路口，一位军人用手拦住，说前边还有战斗，不安全，要他停止前进，态度温和，语气诚恳。

几天前毅公用了多根金条，好不容易打发走准备在荣府门前架机枪安营扎寨的“国军”，不曾想到，数日后却迎来了冒着晨霜露浸，不进民房，不扰居民，路宿街边的灰衣军士。

当时的情景永久铭刻在毅公脑海。我不止一次地听毅公向西方友人、公司年轻一代讲述过这段故事，说自身的感受，让西方人知道中国共产党的“大兵”，是人民的子弟，让后代子孙知道，正是这样的战士在中国共产党的领导下，流血牺牲前仆后继，打下了江山，缔造了新中国。

稍知一些历史的人都知道战火屠城。大凡战争，破城之日总是会有烧杀抢掠。南京大屠杀是人类历史上最残酷最丑恶的暴力行为，是日本军国主义的入侵，在人类历史上犯下的滔天罪行。明末清兵入关，扬州屠城十日，那时满族入主中原，遇到了史可法的坚决抵抗，久攻不下，城破之日大肆烧杀以泄私愤。这份实录已在大清帝国的历史上留下了污点。农民起义的黄巢、李闯王、太平天国，每攻克城池又何尝不是烧杀抢掠。晚清名臣，被敕封为一等毅勇侯，追谥文正的曾国藩，在剿杀太平天国攻入南京城后，所谓的大索三日，便是任其官兵合法地杀人放火、奸淫掳掠，无所不用其极。民国以后的军阀混战，其糟践蹂躏百姓史有记载。据说北伐军入城也有过斑斑劣迹。抗战胜利，身为沦陷区的学生，我是亲眼见到所谓的国军，见东西就抢，见姑娘就调戏，张口闭口，老子抗战八年，拿点儿玩点儿算个什么。我从西方关于“二战”的史书和电影上看到，以美国为首的盟军大兵，在攻克柏林之后，照样胡天胡地一番。1945年8月美国在日本扔下原子弹，苏联红军大举进军我国东北，东北上了年纪的人都知道“老

毛子”（指苏联红军）没有少干那些不光彩见不得人的事情。

史书记载，周武王伐纣，百姓箪食壶浆以迎王师。历史上恐怕只有共产党的部队每进入一个地区或城市时，当地居民百姓无不欢声雷动，锣鼓喧天，鞭炮齐鸣，夹道欢迎。在三大纪律八项注意的严格培育下成长的中国人民解放军，有着铁一般的纪律。最近我看电视连续剧《井冈山》，才知道“三大纪律八项注意”这八个字，早在毛委员上井冈的时候就已经确定了雏形。所以，毅公看到这一景象，那些共产共妻，烧杀抢掠，没收财产，清算资本的种种谣诼谎言，已在他印象中不攻自破，豁然开朗了。

如果说毅公打见到这一场景的那天才改变了他的意念、信仰和人生观，未免过于简单。毅公从认识共产党，到决心跟随共产党，是有他的家庭背景和社会根源的，也与他的亲身经历有着密切的关联。

党中央给予毅公的评价，我以为首先是他是一位伟大的爱国主义者。读记述有关毅公的书报、资料，他自少年起就是一位血性男儿。毅公爱国救国的强烈感情，可以上溯到他的家庭，他的尊人德生老先生。

2002年，我得到德生老先生自撰的《乐农自订行年纪事》，虽非日记，但是书中提到的人和事都有年、月、日记载。这本书是1944年毅公为老父七十贺寿自费请上海一家印刷公司印刷，木版线装，没有对外发行，只是分赠亲友。1957年上海申新史略研究会又汇集了老人续写的部分合一油印，作为内部参考。我手上的这本是上海古籍出版社2001年9月出版，列为非卖品，无疑还是毅公自费印制。

德生老人自19世纪90年代创业，平生历经多次变革，而从《纪事》看老人，他关心国事，每次变革，都站在改革派一边，这是完全不同于普通商人仅仅孜孜于谋财赢利。

以1900年文为例，《纪事》载：“当时全国一片战讯，北方开战不利……北方联军战事，已破天津。两宫西狩逃……沪上风声鹤唳，一日数惊。”片言数语忧国忧民之思跃然纸上。当时还是清朝，老人敢于在“两宫西狩”后用一“逃”字，已见老人对清王朝之厌弃。接着于1901年，又有：“和约成，赔款四万万两，十一国分，并允扩充租界。后美国首先退还，用于留学生。最后除日本外，均退还。”这一段叙述老人在字里行间已表露出对八国联军入侵，清王朝丧权辱国丑恶行为之憎恨，特别点出“除日本外”，说明日本尤为贪婪。这里还透露出老人在此赔款事件中的具体行动：“余后曾条陈政府，集万金，请郭秉文、李石曾至英、法各国，请还赔款，竟告成功。”此时的老人行年27岁，已经对国事时势关心备至，而且付诸行动了。

1904年又记："是年日俄在吾国东三省大战，结果日胜俄败，东省情形大变。"两国打仗却在第三国境内，岂非咄咄怪事，所以老人用了"吾国东三省"五个字。这"情形大变"四字又道出了老人的忧心忡忡。接着老人写道："因思古人云'三十而立'，吾人须对社会，地方，稍尽公益义务之责。"作为商人，老人自知对国家政事无能为力，而商人不能只为发财牟利，而是要对社会负责，对地方尽义务。从《纪事》自述，可以知道当时的老人对清王朝已不寄希望，亟盼变革。"为社会、为地方"这一志向在《纪事》里是贯彻始终的。

1911年老人续记："各地大水为灾，湖北更巨。至秋，武昌起义，各地响应……十月后，革命成功，清廷逊位，大局渐定，人心稍安。"从此可以看出老人的欣喜，可以专心实业，救国拯民了。

以后是军阀混战，老人与长兄宗敬先生合力经营面粉和纺织，虽世道艰难，但亦逐渐扩大业务，渐次起步。1927年好不容易盼到北伐，已见曙光，如《纪事》上所述："南京定都，北伐军一路由锡而过京，分路北上……政局已固，北伐日见胜利。"所以，从1927年到抗日战争开始的10年，是江浙地区社会相对稳定的时期，荣家的实业得以蒸蒸日上，跃居全国纺织面粉界榜首。可是好景不长，1937年"七七事变"虽未直接影响到荣氏实业，但"八一三"淞沪会战爆发，10月9日，日机即疯狂滥炸无锡车站，荣家栈房突然起火，《纪事》记载："火势猛烈，满栈存货霎时全成灰烬。"从此，荣氏企业开始遇上了艰难困境。这时，宗敬先生已逝，德生老先生已是65岁的老人，他除申锡两地的企业，还要照顾内迁武汉、宝鸡、重庆等地的机器设备和经营。加之日寇肆虐无所不用其极，次子尔仁先生被绑架，58日后得释。申新二、九厂被日寇视为英美敌产而军管。老人在《纪事》中写道，"意颓心馁"了。勉力支持熬过八年迎来抗战胜利，满以为可以重见天日再整旗鼓，岂料蒋军逞凶，国府肆虐，老人在1946年《纪事》中写下了这样一段爱国有心救国无力的话："……最高所得税累进至85%，如此重税，各厂毁损部分永远无法修复，更何从扩大再生产。生产量不能满足全国人民需要，只得仰借舶来，增加输入，漏卮日大。所以中国要富强，非急速变成一个工业化国家不可。如果一味只知取财于民，不啻竭泽而渔，杀鸡取卵，使百工百业皆告消极主张，无意进取，国何能裕？民何以安？"铮铮之言掷地有声，这时忧国忧民的老人已经是72岁高龄了。

然而祸不旋踵，就在这一年的4月25日中午，老人被声称第三方面军、军统特务毛森签署的逮捕证绑了架，强索赎金100万美元。须知1946年时的百万美元可是天文数字！经再三商洽允以50万美元放回了老人。老人在《纪事》中叙述："余在匪窟共34天，心中尚能镇定。"但又记："……室内漆黑，有一人与余同卧，亦不辨其面貌，盖看守者也。此室四无窗户，

因此白日无光，亦无灯烛，真黑暗世界也。”老人自述“心中尚能镇定”可见其意志之坚韧，而《纪事》中所述这34个昼夜则是残酷之至的，非常人所能忍受。

1947年，老人已年高七十有三。以垂暮之年遭此摧残，然而壮心未泯，犹思再起。年初，复建无锡茂新面粉一厂，重建申新纺织三厂。就在这年的12月，老人应10位年逾七旬的老友之约相聚记盛，赋诗寄情。诗云：

事业区区岂足豪，乡评似未识吾曹。

绵绵生齿自天锡，辘辘饥肠遍地号。

课税横征猛于虎，金融诡计狡如猱。

和平国运何时转，十友合年八百高。

诗虽记盛，实为寄情，百感交集，感慨万千。老人之盼国运昌盛，民得以安居乐业，犹如大旱之望云霓了。

转过年便是1948年，蒋家王朝已经穷途末路，垂死挣扎，当此黎明前最黑暗的时刻，荣家再受伤害。按《纪事》载：“十月下旬大侄鸿元忽为蒋经国以私套外汇，囤积居奇名义逮捕，初被拘押，经申诉后，判处徒刑一年半，缓刑二年，在狱用去费用不资，精神、名誉、物质，大受损失。”就连毅公本人也未能幸免，罪名是荣毅仁把霉烂面粉卖给政府，军队吃了霉烂面粉导致东北失守。荒谬怪诞罗致的罪名可以说是天下奇闻。原定1949年5月国民党上海地方法院检察处要对毅公提起公诉，此时解放军大军已经围城，国民党军政大员连逃都顾不上，等待他们的已是人民的审判。

荣氏家族的创业、兴业是在不断更迭的历代反动政府、帝国主义和官僚资本几座大山压迫下成长的，付出了艰难辛苦和惨痛的代价。荣氏家族已经看透这个国已经不成其为国，无国又何以为家，所以只能对未来寄予等待与祈望。

但是，德生老人毕竟是一位伟大的企业家，首先老人大智大勇，临大事有静心。老人家做事从来都是脚踏实地，他既不人云亦云，也不只听任命运的安排。老人决定摸摸共产党的底，做到心中有数。据一份记载，在黎明前最黑暗的时刻，老人派申新总管理处无锡地区的协理，他信得过的钱仲汉秘密到苏北解放区探听虚实。钱回来后向老人报告：“那边要我向你转达，他们保护民族工商业，要你务必留下，参加建设新中国。”这一喜讯让老人做出了“三不”的决策：“决不迁厂、决不转移资金、决不离开无

锡。”

1949年4月21日解放军胜利横渡长江，无锡解放在即，国民党军更是极尽疯狂肆虐，抢劫囊括之能事。同时通令工商界人士随军南迁。《纪事》1948年10月记：“翌日至公司，忽闻申三有拆锭二万运往台湾设厂之说，余初不置信，旋得悉确有其事，并拟乘余在沪，定初七装箱启运，余遂即日赶返无锡。至厂，果见在拆运。余大力申斥，不准移动，已拆卸者装上，已下船者搬回。余表示决心留下，平生未尝为非作恶，焉用逃离。”在此关键时刻德生老人还来了一个绝招，在4月19日老人给无锡各界有影响的人士发出大红请柬，邀请他们出席在申新三厂举办的午宴。席上老先生向社会各界表明心迹，“我生在无锡，长在无锡，无锡有我的事业，我是绝不会走的”。4月23日上午，老人更来了一手常人不敢为的事。一辆人力黄包车在无锡环城兜了一圈，上面坐的正是中国的纺织面粉大王荣德生老先生，遇到熟人，老人还面带微笑，举手打招呼。

如今，无锡市的崇安闹市有一尊1：1的青铜塑像，正是当年黄包车拉着老人在城里兜圈子的实情实景。这座塑像已经成为无锡市的著名旅游景点，称之“德生救市”。前些时候，中央电视台第四套播送中央与无锡市合办的大型文艺晚会，其中一个剧目就是一位著名的说唱艺人演唱这段故事。经过艺术加工，情真意切，歌雅声甜，让人们对这位可敬可爱的老人更多了一份乡情和敬仰。

老人下定决心，绝不抛弃自己创下的事业，背离家乡，愿与家乡父老兄弟长相厮守。其时老人众多子孙有的远在外国读书求学，有的已移居香港。毅公也已将鉴清夫人和子女送至香港，躲避战乱。下一步毅公何去何从，多种书刊均有叙述。计泓赓在《荣毅仁》书中是这样说的：“荣毅仁的内心也是矛盾的，他的家眷已去了香港，他想，出去就是远离祖国，做个海外寓公，那不是当白华任人摆布吗？他依恋祖国的山山水水，一草一木，他还想在祖国做一番事业呢，如果出去，做事业就渺茫了。留下吧，也有种种顾虑。走还是不走？他二哥尔仁也很犹豫，二哥对四弟毅仁说：我们两个总要留一个。二哥尔仁也有点儿舍不得父辈奋斗一生开创的事业，这事业里也凝聚着他的心血，可他那时害怕共产党。荣毅仁考虑再三，祖国之爱，事业之心，兼以听到钱钟汉苏北解放区之行的情况和父亲坚决不走的态度，使他下了决心：‘就留在上海吧。’他对二哥说：‘我留吧！’后来他把家眷也由香港接回上海。”

这段叙述合情合理，是可信的。2008年1月30日下午我约了毅公一手培养提拔的香港中信金融控股总经理窦建中，去了香港浅水湾荣寓，给鉴清老夫人提前拜个年。老人已是90高龄，思路十分清晰，谈起多年前的往事、旧友历历在目，如数家珍。见老人如此光景，我和建中都感到十分欣慰。无意之中老人说出了一段从不为人知晓的事。老人平静地告诉我们

说：“我带着子女已经在香港罗便臣道安了家，孩子们都已找到了合适的学校，入学读书，爷爷（晚年的二老，当杨老谈起毅公，总是用孙子们的口气来称呼毅公）在1948年年底却从上海把我们接了回来。爷爷带了我们到无锡去给爹爹请安。一个夜晚爹爹和爷爷父子二人关上房门单独谈心。爹爹问爷爷：‘季曾，伲想倷夯？（无锡乡音，你怎么打算的意思）’爷爷当即说：‘我不走，我留下。’”我和建中听到这件从来没有听说过的事，十分感动，觉得这段往事太珍贵了。毅公在关键时刻安排了自己的命运，从此度过了56年无私奉献、艰难辉煌的传奇人生。

杨老没有说毅公父子促膝夜谈的更多内容，有“我不走，我留下”这两句话六个字已经足够涵盖一切。无疑，老人必有很多嘱咐，毅公亦必有多项事务禀报老父，听取教诲。知子莫若父，老人深知毅公的性格和为人处世，知道他会留下来。但老人就要听儿子这句话。这一庄严的承诺，让老人感到欣慰，老人千辛万苦创建的偌大基业和未尽事宜终于有了可靠的继承。从中我们可以想象这一刹那父子亲情的交流，那是心连着心啊！

我国千年文化传衍，做人的根本就在于忠孝。纵观古今仁人志士，每叹忠孝不能两全，而毅公大概是上天赐予的禀赋，却做到了忠孝两全，忠于祖国，服务人民，事亲尽孝，养老送终。若说是上天赐予，不无带有命理学的迷信色彩，若以科学的眼光进行分析，就是毅公对自己祖国的山山水水，对五千年的历史文化怀有炽烈的感情，他不愿背离自己的祖国，他要为强国富民贡献自己的一生，这也正符合德生老人奋斗一生的信念，二者合一，先有国而后有家，自然忠孝可以两全。

1952年7月29日，这位爱国老人在无锡病逝，终年78岁，哀荣备极隆重，受到国家领导的褒奖与隆重的悼念。老人一生七子，弥留之际随侍在侧的只有四子毅仁和七子鸿仁，毅公恪尽了孝道。

正是在这样的家庭、社会背景下，这位血气方刚的坚定爱国主义者，对荣氏实业所经历的磨难历历在目，对国民党和历届旧政权已经深恶痛绝。他曾回忆说，“我是怀着共产党政府不会比国民党政府更糟的信念”，等待着新的政权能够给他机会去实现实业救国的理想和抱负的。

了解了这样的家庭时代背景和经历，便能理解毅公为何在上海解放之后，便立即投身自家企业的生产恢复工作，并且积极参与各项社会活动了。他的转变是现实、感情和理智的驱使，不是顺应潮流，更没有丝毫的勉强。早在新中国成立前他已经接触过不少进步的工商文化人士，只是耳听是虚，眼见是实。当他目睹中国共产党的言谈行事，他就把振兴中华，实业救国，强国富民的理想和抱负寄托在新政权的领导者——中国共产党身上。

荣家在上海的纺织业除申新三厂在无锡外，从申新一厂到申新九厂都在上海，还有12爿面粉厂。荣家第二代除毅公和七弟鸿仁先生外，都已带家属子女先后离开上海去了香港、海外。年迈的老父常年寓居无锡。荣家众多企业偌大资产的维系和经营管理的重担落到了毅公的肩上。纺织用棉花，60%靠进口，白面原料小麦也多半仰仗海外。现在进口停了，国内生产的棉麦资源因战争尚未结束，一时也供应不上。工厂半数停工待料，加之流动资金匮乏，上万工人要吃饭。这年毅公才33岁，身强力壮，精力充沛，饶是如此不吃饭不睡觉也顶不住来自四面八方的要求。毅公如中流砥柱，力挽狂澜，经受着这一短暂的艰难时刻的考验，这些党都看在眼里。

二、改天换日

6月1日上海解放不过几天，毅公接到了上海市中共最高领导和市军管会发来的请帖，请他出席工商界人士座谈会，地点是外滩中国银行大厦四楼。

毅公有点儿兴奋，毕竟是第一次出席共产党召开的会，不知道座谈什么内容，哪位领导会到场，所以到得稍早，下午不到二时便健步进入会场。毅公在签到簿上签了名，被引入休息室。首先被引见的是军管会财经接管委员会副主任许涤新，正是联系上海工商企业的负责人。这是毅公见到的中国共产党的首位官员，以后多年岁月，他们在工作上有过很多合作与交往。计泓赓在《荣毅仁》一书中是这样写的："开会时到了，全场寂静，但见进来几位华东局和上海市的领导。其中有一位中等身材，体格魁梧，器宇轩昂，正健步走来。他身穿一套洗得有点儿发白的灰布军装，胸戴中国人民解放军的布胸章，脚穿布袜草鞋，乍一看与马路上见到的众多解放军战士几无差别。"这想是毅公第一眼见到陈毅市长的感觉。

据记载，那天到会的上海工商界人士有200多位，陈毅市长与到会者一一握手。我想与200多位一一握手恐怕很花费时间，照常规与前列的主要几位握手后，对其他各位举手或抱拳打个招呼也够礼貌的了。毅公在工商界应是最年轻的，但他所代表的则是全国最大的纺织、面粉家族，自然排在前列，位置显著。

一位是久经沙场、豪迈豁达的老革命家，一位是器宇轩昂、英俊挺拔的工商巨子，二位的握手无疑在各自的心中都留下了深刻的印象。这年的陈毅元帅应该是49岁，毅公是33岁，二人年龄相差16岁。照中国传统的计算，如果说陈老总比毅公长一辈，似乎过了些，属于同辈则又多了些。总之，毅公视陈老总为师为长为领导，陈老总则视毅公为朋友，为同志。这从以后的20多年上下级关系和相互交往中可以得到印证。

寒暄一番，大家就座，毅公就坐在陈老总的斜对面，离得很近。

这位身任上海市军管会主任，中共华东局副书记兼统战部部长的陈老总，以一口洪亮的浓重四川腔开了讲。

陈老总首先自报家门，接着说："我们到上海才几天，大家见见面，认识一下。我知道，你们对共产党是怕的，其实没有什么可怕。你们看我们今天到会的几位同志，大概不像是青面獠牙、杀人放火之徒吧！"一阵大笑之后，紧张的气氛立刻松弛下来。陈老总感谢上海工商界在国民党统治时期为建立民族工商业奋斗的功绩。跟着分析了当前的战争形势，国际形势。他的讲话天马行空、纵横驰骋，最后归结到现在是新民主主义革命阶段，共产党在这一时期的经济政策是发展生产，繁荣经济，公私兼顾，劳资两利。最终又以"人民政府不会亏待人，共产党说话是算数的"结束了讲话。

旧中国的工业大部分集中在上海，正如现时的全国工业总产值，上海也是遥遥领先于其他省市。无可置疑，那时中国的工人阶级——我所指的是产业工人，也相对集中于上海。所以，以陈毅同志为首的上海市委把整顿工业、复兴工业放在经济工作的首位，在上海解放还不到10天就忙于召开这样的会，把上海的工商业者安抚下来，乃是当时经济工作的重中之重。

陈毅元帅是我十分敬佩景仰的中央领导同志。他素以豁达大度坦诚正直著称。我有幸在20世纪60年代初听过他任副总理兼外长时的演讲。那天讲的是国际时势。他那雄浑的嗓音，铿锵有力、抑扬顿挫的四川官话，丰富精练的语汇，风趣诙谐的歇后语，大气磅礴、逻辑严谨的思维，敏锐的政治家眼光，三个小时没有一纸讲稿提纲，没有中间休息，一气呵成。累得我们几个做记录的秘书浑身是汗，头都不能抬起来一睹这位元帅的风采。至今，我仍然认为中国人演讲最生动的方言，不是普通话，不是广东话，不是湖南话，更不是上海话，而是四川话。

陈老总直率、坦诚、坚定、刚毅，这番推心置腹的讲话，具有非凡的感染力。它一下就击中了上海工商业者的要害，抓住了他们的心，让工商界人士感到亲切解渴，就如吃了一粒定心丸。毅公更是觉得他终于可以用他的毕生精力来重振家业，实现他实业救国的理想与抱负了。

从时间上溯，陈毅同志应该是毅公接触到的首位党的中央级领导人。说陈老总是毅公对共产党、共产主义认识的启蒙者并不夸张。也就是说，毅公从陈老总身上看到了一个真正的共产党人的形象。1991年毅公撰写了一篇缅怀陈老总的文章《陈毅市长给我的第一印象》："42年前的一次会议至今历历在目，当时陈毅市长给了我一个终生难忘的印象，他是一位普通一兵式的司令员，一位深切了解群众的领导，一位富有人情味的共产党员。"

会议开了三个多小时，会上陈老总希望与会的工商业者有话就说，有问题就提。胡厥文几位老一辈的工商业者发了言。毅公没有提问也没有发言，但心里有很多话要说，有好些问题想问，但有那么多位前辈、年长者在场，他觉得还是不说的好。

陈老总主持的这次座谈会开得好，一下子把上海工商界人士与中国共产党拉近了。

座谈会上还有一位继陈老总之后讲话的，就是上海市副市长潘汉年。潘汉年与陈老总的风格不同，一位是气势磅礴，快人快语，一位是温文尔雅，娓娓而谈。汉年同志就陈市长的讲话进一步阐明党对民族工商业者的政策，希望上海工商业者安下心，积极配合政府，恢复生产，繁荣市场。

具体领导上海工商企业工作的正是这位副市长潘汉年，他又兼华东局统战部副部长，是一位长期从事党的地下工作的老革命，一位杰出的党的统战工作者。据有关文献记载，潘汉年1906年生于江苏宜兴，自幼攻书上学，思想激进，于1925年参加革命，曾被派往苏联学习。回国后长期从事党的地下工作，是深受周恩来总理赏识和信任的，在中央社会部李克农部长直接领导下搜集了许多一般难以得到的重要信息和情报，为党和人民的事业做出了重要贡献。由于人长得斯文儒雅，酷似富家子弟，在党内被昵称为“小开”。由他负责领导上海市的工商界最为恰当，他与工商界人士容易沟通，有着更多的共同语言。

听了陈老总在座谈会的讲话以后，毅公心里大致有了底，但共产党的经济政策如何具体化，会怎样对待上海工商界，接踵而来的一个一个难题又怎样解决，毅公还不甚了解，况且荣家在上海的企业光纺织行业就有8处，上万职工，都面临着原料匮乏销售不景气等很多问题。毅公是位行事果断的人，虽然有很多问题尚未得到解决，但他觉得员工要生活，生产不能停，第二天到了总管理处便下达了次日复工的决定。

开大会领导讲话只能是讲原则性的大问题，使听者了解方针政策，认清方向、前途，而具体问题的解决有待坐下来，有问有答有商有量，求同存异，求得在目前形势下的合理解决。在解放初期的上海，党的干部能够用知识分子的语言，懂得工商业者的心理，又善于耐心听取别人意见，认真对待，共同研究，想出解决问题的办法，这样的人才恐怕舍潘汉年同志不作第二人想。更何况汉年同志有着丰富的革命阅历，温文儒雅，才思敏捷，很快就能使谈话的对方感到温暖和亲切，愿意将心里的话倾诉出来。

就在座谈会后不久，潘汉年通过另一位工商界人士——早在抗战胜利后就与党有着密切联系的盛康年先生邀请毅公和刘靖基等几位工商界朋友茶叙，进一步座谈。

据《荣毅仁》一书的作者计泓赓女士在书中叙述，这个茶话会是潘汉年同志委托毅公的好友盛康年先生出面邀请的，除了毅公，还有上海工商界名宿刘靖基先生。这位老先生生前一直担任中信公司董事。盛康年先生的父亲盛丕华也参加了茶会。茶会选在盛的岳父，上海著名富商周纯卿老先生家洋房的花园里。这座花园绿草茵茵，小桥流水，环境十分幽静。6月的上海下午太阳傍山，不凉不热，确是品茗闲聊的好地方、好风光。

西方人特别是英国富贵人家讲究喝下午茶。新中国成立前的上海是富人的乐园，这些富人已经十分洋化，亲朋好友围桌而坐，桌上瓜果、糕点杂陈，既有龙井茉莉花茶、英式红茶，也有咖啡、苏打威士忌、红酒。下午茶既是时髦，也是交际会友的一种方式。

伴随汉年同志参加茶会的还有杨帆、周而复、于伶等，既有政府官员，又有文艺界朋友，既有毅公认识的，也有初次见面的。无论熟与不熟，大家都不拘束，吃点心，品茗饮咖啡，海阔天空地聊起来，既谈正事也拉家常。汉年同志还问起了德生老先生安好，无锡的工厂有没有困难。这样的会晤一下子把毅公和党及党的干部的距离拉得更近了。正如毅公说的，共产党的干部是有人情味的，不是过去想象中的那种机械、僵硬、绝情，而是让工商业者可以敞开心扉，肯于说自己心里的话，交流思想，融通感情。

前不久，我去看望鉴清老夫人，谈起了当年的旧事。老人告诉我，汉年同志的住处离荣家康平路寓居很近，有时晚饭后，汉年同志会借着月光和董慧夫人散步过来，和毅公谈事聊天。鉴清夫人则和董慧夫人很谈得来。一位是无锡大家闺秀，一位虽是延安抗大的女干部，却原本是香港道亨银行经理家的二小姐。她们有过共同的生活环境和家庭教养，年龄相近，感情自然相投。

毅公生于1916年，汉年同志则是1906年，整整大毅公10岁。如果说陈老总是毅公参与革命工作的启蒙者，那么汉年同志无疑是毅公的良师益友。这里引用毅公1995年7月亲撰《他把我们凝聚在党的周围》文中的一段：“和汉年同志的初次深入接触交谈，使我相信共产党决不会像谣言传闻那样对待工商界，也使我体会到，汉年同志以一个共产党副市长的身份，能用促膝谈心的方式，和我们这些工商界人士坐在一起，宣传政策，倾听意见，这在旧中国是无法想象的。从汉年同志身上，我看到了共产党人的胸怀和品质，看到了共产党建设新中国的抱负，我的心向党靠近了一步。”

毅公写这段话是在30多年后，而这一心情与感受是在上海解放后不到一个月。为什么毅公会那么快便与共产党这么近？无他，因为毅公是一位强烈追求民族解放，强国富民的爱国主义者，他的毕生理想与抱负和共产党合

了拍，他的胸怀和品质与汉年同志产生了共鸣。

毅公是一位性情中人，只要他认为是对的，是为公不是为个人，他便率真行事。7月中，也就在上海解放不足两个月，上海各界正在筹备庆祝“八一”建军节，毅公也被推为上海市各界劳军筹备会的副主任。他心中突然出现一“奇想”，能不能请陈毅市长到家吃顿便饭？这怕是上海所有高层次的工商业者敢想而不敢说出口的话。毅公既然想了，他就敢说，但不冒失，他想先听听老友盛康年的意见。康年先生为了稳妥，说先听听汉年副市长的意见。汉年同志说要报告陈毅市长定。

陈老总究竟怎样做出决定，计泓赓女士在《荣毅仁》一书中有一段精彩的描绘。

> 在去和不去的争论中各有道理。最后陈老总听了两种不同意见后哈哈一笑：“共产党不怕帝国主义，不怕国民党蒋介石，却怕起民族资产阶级来了，真是怪事。难道吃了这顿饭就会丧失政治立场？难道你们不会利用吃饭的机会去了解他们，去对他们做点儿思想工作？我带头儿，你们谁敢去的跟我去。”通常称人有气度，敢作敢为赞之为“大将风度”，陈老总则是“元帅风范”。

三、勇挑重担

这次餐聚大概是中国民族资产阶级代表人物邀请执政的无产阶级领导人吃的第一餐饭，开创了一个第一。细思起来，共产党夺取了政权，成为旧社会的改造者，要有改造一切的雄心壮志，岂有一个改造者反怕了被改造者的道理。改造民族资产阶级的目的就是改造、团结一切积极因素共同建设新中国，建设社会主义。把被改造者置于敌对的位置，视为斗争对象，怕沾他们的身，要划清界限，本身就是“左”的思想。在那个以农民意识为主流的干部群体里，没有陈老总那样的伟见卓识，豁达大度，是迈不出这一步的。

一个盛夏八月的傍晚，日落西山，蝉鸣渐止，陈毅市长偕夫人张茜，潘汉年副市长偕夫人董慧和负责工商界统战工作的刘晓、许涤新几位跨进了康平路荣府大门。按照陈老总的意见，毅公只邀请了盛丕华、盛康年父子作陪，以方便谈话。主人只是毅公和鉴清夫人。他们先围坐在花园品茗，挥扇纳凉，天南海北谈天说地。客人们随意潇洒，快人快语的陈老总还对毅公笑着说道：“你不要怕共产党，我们还要交朋友哩！”主人夫妇的紧张拘谨松弛下来。

天黑下来，主人夫妇殷勤邀请客人到室内餐厅就座，品尝上海名厨莫氏兄弟制作的清淡可口的淮扬名点佳肴。这顿饭从晚上7点吃到近11点，气氛融洽，宛如家人餐叙。当然他们也不止于叙家常谈琐事，而是毅公如谈家常般向客人陈述目前企业的困难和对未来的期盼，希望具体了解党对工商界的政策。客人则是随意挥洒，深入浅出地释疑解惑。而最让毅公开心的是陈老总说："现在，你是荣氏企业在上海的唯一合法代表，所有荣氏企业统统由你掌管，有困难政府会帮助你。"陈老总这话的前半句使毅公感到责任重大，后半句使毅公终于找到了靠山。

现在多处要拍关于荣毅仁的电视连续剧，我觉得找一位近似毅公形象的男演员，经过化妆也许不难，而要把毅公的气质表现出来是根本不可能的。

即以荣毅仁家宴陈老总这场戏，历史不可能重现，这一场景只留在智和、智健他们脑海深处，因为我曾经听他们谈过，当父母陪同客人在花园品茗聊天时，七八岁儿童时代的他们，蹲在阳台上好奇地远眺。他们只知道爸妈在请市长吃饭，他们知道这位市长在父母眼中是十分尊贵和敬重的客人。

8月，中央负责财经工作的陈云同志于上海解放两个月后就到了上海做调查研究，听取征询上海工商界人士的意见，毅公成了陈云同志找谈话的第一位，一谈就是一下午。

自新中国成立以后毅公接触到的都是中央级的高级领导人，这样的机遇并不是每位工商界领袖都能有，不只因为他所代表的企业是全国顶尖的，我以为更在于毅公有见解，有卓识，在中央领导人眼里他是一位坚定的爱国主义者，年轻力壮，朝气蓬勃，是资产阶级层面难得的人才，对他抱以特别的关心和培养，这从以后发生的事情足以得到证明。

据计泓赓女士所著《荣毅仁》一书和多种有关书刊记载，荣氏家族的企业早在抗战后由于荣宗敬老先生的去世，已经分成两支，各自有管理处料理经营，加上武汉申新四厂也有管理处，共三个管理处。直到新中国成立前夕，荣氏家族两房第二代人除毅公和七弟鸿仁先生外，都已携家带口移居香港或海外，并带走了相当的资金。在此分散割据的情况下，合三个管理处为一，公推德高望重的德生老先生为申新总管理处主席。责无旁贷，毅公临危受命担任总管理处总经理。正如陈老总跟毅公说的："你是荣氏企业留在上海的唯一合法代表，所有荣氏企业统统由你掌管。"

对毅公而言，首先要弄清楚中国共产党对民族资本的方针、政策和态度，再根据荣氏家族企业的现状、存在的问题、困难，从而理出头绪，找出相应切实可行的解决办法，才能保障企业的生存和职工的生活。

照我现在的揣度，当时的毅公，年迈老父长年寓居无锡，就精力而言也只能主持大局，过问大事。兄长均已移居海外，身边似乎并没有可以无话不谈的得力助手帮助他出谋划策，一切只能凭自己的聪明才智，虚心勤奋，加上实干。

这时的荣氏家族企业在上海的，单纺织业就有8处，其中以申新九厂规模最大，具体锭数我手边没有数据能够查到。前面提过，1979年11月初毅公和鉴清夫人一行访美，归来途经香港，李嘉诚先生设宴款待。席上，李先生对陪同出席宴会的长江实业同事说："那时，香港纺纱行业的纱锭，恐怕加起来总共也比不上荣家的一个厂。"但是，流动资金短缺，周转不灵；原料来源匮乏，开工不足；市场不景气，产品滞销；燃料短缺，动力不足；生产处于半停顿状态，职工欠薪，时有冲突发生，这是实际情况。

麻烦的事终于发生了。1950年年初的一天，申新六厂一些女工由于筹钱过年，跑去将荣寓团团围住，拖儿带女，登堂入室，扬言不拿到工资就不走。毅公刚巧外出，闻讯不便回家，去找老友，时任上海市政协副秘书长的盛康年，盛康年立即将情况报告潘汉年副市长。潘一面把毅公接到上海市委宣传部所在地的上海大厦暂住，一面报告陈毅市长。陈老总一听火了："怎么搞的，这成什么样子，这样搞，怎么行？"在陈毅市长的指示下，潘汉年立即嘱咐劳动部门和工会组织向工人做了大量的工作，又邀集各有关部门和棉纺同业工会负责人一起开会，共同研究，从公私关系、劳资关系到原料供应、成品收购等，综合部署，很快平息了这场年关风波，工厂迅速恢复了正常生产。

通过这件事，解决了生产企业带有普遍性的问题，不但荣氏企业受惠，上海千百家民间企业类似的问题都得到了相应的解决。从而使广大工商业者认识到了中国共产党关于"发展生产，繁荣经济，公私兼顾，劳资两利"的这项政策是真诚的，是十分富有感染力的。陈老总对上海工商界做出承诺，"共产党说话是算数的"。

这一时期，政府大力扶植民族资本的棉纺织工业，鼓励进口外棉，免征进口关税，用以生产棉纱棉布，提供出口。进口解决了原棉的匮乏不足，出口又为销售提供了出路，使纺织工业活了起来。这一出一进需要资金的周转，政府又批准由人民银行给予专项贷款。人民银行主管私营企业贷款的是孙更舵副行长，于是毅公成了孙行长的老客户，他们经常往来。

这位孙更舵先生，据闵一民老哥在电话里告诉我，是一位从解放区来的老财务。在本书"创建中信"部分中，提到毅公在考虑委聘公司董事的名单里就有他。那份名单大部分是原工商业界的知名人士以及国务院部委和有关省市的负责人，独有孙更舵我不大了解他的背景经历和职务，直至读到计泓赓的大作，才从中了解到孙是上海人民银行主管私营工商业者贷款的负

责人，和毅公有过很密切的交往。30年后毅公想起了这位老朋友，而且熟知他是位行家，于是盛意邀请他担任中信董事，直至第九届董事会方始辞任。这一段小插曲说明毅公是位情深义重的人，只要别人曾经做过一些好事，总是念念不忘人家，又何况孙更舵是一位行家，为什么不借重他的所长。

我读计泓赓女士著的《荣毅仁》，尤其是2006年3月的再版，获益匪浅。从中我获得了很多毅公早期社会活动的信息，与我直接接触到毅公，在毅公身边工作后所体会到的毅公的待人行事，言行举止是一脉相承，其发展遵循一位刚毅正直的爱国主义者、读书人、企业家、社会活动家，随着中国从大动荡、拨乱反正到改革开放的必然轨迹。

四、工商改造

新中国成立以后，国民党留下的烂摊子是民生凋敝，百废待兴。党制定的方针是三年为经济恢复期。毛主席于1940年著的《新民主主义论》明确指出这一历史阶段是为新民主主义社会。1953年党宣布过渡时期总路线的标准语言是："从中华人民共和国成立到社会主义改造基本完成，这是一个过渡时期，党在这个过渡时期的总路线和总任务，是在一个相当长的时期内，逐步实现国家的社会主义工业化，实现国家对农业，对手工业和对资本主义工商业的社会主义改造。"所谓相当长的时期，是指人民共和国最初三年的经济恢复时期和这以后的三个五年计划时期，共18年。按照这些叙述，过渡时期的结束是以社会主义改造基本完成为标志，但事实上，社会主义改造的速度出人意料地快。

早在1940年毛主席在《新民主主义论》中还说过："在无产阶级领导下的新民主主义共和国的国有经济是社会主义性质，是整个国民经济的领导力量，但这个共和国并不没收其他资本主义的私有财产，并不禁止'不能操纵国民生计'的资本主义生产的发展，这是因为中国经济还十分落后的缘故。"简而言之，当时的工业还很薄弱，几乎没有什么重工业，主要是轻工业和手工业。轻工业又以人民的吃穿即粮食和纺织为重点。国家对私营纺织企业的政策是不能没收，那么加工订货和统购统销的方式是最佳的、不会操纵国民生计的措施。

在认真执行党对民族资本关于"发展生产，繁荣经济，公私兼顾，劳资两利"的政策下，荣氏家族与企业首先对自身进行了清理调整，总管理处三合一，淘汰了重复机构。厉行节约，加强了生产管理。生产全面恢复，纱线的生产率提高了40% 以上，盈利逐年增加，到1953年已达到资本总额的四分之一以上。这样快速增长的业绩，使毅公信心十足，更加深切地体会到只有共产党才能振兴荣氏家族企业，才能救中国。

也正是这个阶段毅公的经营理念、政治素养和才华引起了中央的注意。加工订货的办法就是毅公在1950年提出的，它为私人资本的生产企业找到了出路，也正适应了当时国家调整经济政策的需要，因此被广泛采纳，在全国范围内得到推广。再由加工订货自然引申到了统购统销。

1950年5月又一个中央级的会议给了毅公发挥聪明才智的机会。这就是领导全国财经工作的陈云和薄一波主持的全国税务会议。会上争论的焦点是，税收是民主评议还是根据账册征收。会议的参加者是各省工商财税局局长。为了改进税收调整税率的工作，也请了上海工商界人士参加，听取纳税人的意见。

会议的主持人薄一波同志是新中国成立以来的理财专家，他把毅公等几位上海工商界人士请到会，既要听取专业人士的意见，也要听听纳税人的意见。毅公行前，潘汉年同志交代他，要据实反映情况，不要有顾虑。所以毅公在会上坦率陈言，分析按账册征税和民主评议的利弊，强调必须按账册征税。在那个新中国成立初期的年代，有些从解放区来到城市，当上了官的干部，是不大把党外人士放在眼里的。34岁的毅公正值少年气盛，既请我讲，我就坦率讲明讲透，谨供参考。有个别地方财税局局长听得不耐烦了，说：“你讲得太多了。”薄一波同志当场批评了那位局长，说既听意见就应该虚怀若谷，耐心让人家把意见讲完，问题讲透。后来会议做出决定，凡企业账册健全的按账册征税，不健全的逐步健全。

毅公后来回忆这段往事，说上海税务局局长顾准同志告诉他，会上听了他的发言，党内开了一晚的会，还展开了批评。这一例证说明那时党的领导同志是认真听取各方面意见的，只要说的对就照你的办。另一方面，毅公从那时候起就养成了说话办事首先要站在政府利益的立场。征税必须根据账册，岂能造假账，民主评议。民主评议是人云亦云，是没有实物根据的。再就是毅公自始至终都尊重法治精神，首先是以身作则。

1952年年初在全国范围内开展了轰轰烈烈的“三反五反”运动，毅公领导的申新纺织系统是上海企业的龙头，无疑正是运动的重点。所谓的“三反”是“反贪污，反浪费，反官僚主义”，主要是针对广大共产党干部和政府官员的。“五反”是“反行贿，反偷税漏税，反盗骗国家财产，反偷工减料，反盗窃国家经济情报”，是针对工商企业的。半个世纪以后，回想起这场运动，那声势不仅是轰轰烈烈，更是铺天盖地。那时我刚从学校毕业，被送到北京等待分派工作。连我们暂住的招待所也在日夜开会打“老虎”。

今日反思，60多年前的那场运动，与我同年龄段的学生和刚刚参加工作的一般干部，虽未直接受到冲击，却是身历其境，深受教益。运动开场要造成声势，必然是“左”风大盛，深山密林必有“老虎”，凡是经手财会物资的，无有不是“老虎”疑犯，弄得人人自危，个个担心。那些经手财物的同

志遇到朋友、亲戚都不敢抬头正视，觉得自己成了罪人。一时妻子与之划清界限的有之，跳楼抹脖子的也有。而我们这些事不关己的小干部就跟着起哄，帮着算账“逼供”，昼夜折腾，煞有介事。几个月过后一只“老虎”都没有打到。当时实行的还是供给制，充其量也只有些多吃多占，也有些干部爱对下面发脾气耍态度，这些同志倒是吃了一些苦头。全国范围内打出来的真“老虎”只有两名，都在天津地区，至今还记得一个叫张子善，一个叫刘青山，都是地级干部的老革命，最后堕落成大贪污犯，都被正法。虽然说运动伤害了一些干部，却将千年以来的官官相护贪赃枉法的风气煞住了，赢得了中国有史以来20多年的清廉政治和社会稳定。

“五反运动”其实也是这样。如今敢于说一句公道话，旧政权时代，从上到下各级政府直至乡里无一不是苛捐杂税明抢暗掠，一般厂商倘不做点儿手脚是很难维持生计的。颓风沿袭，积习难改，到了共产党政权还玩这一套就要吃苦头了。

事实证明，确有不少不法商人和投机倒把分子腐蚀干部，造假药，以烂絮冒充消毒棉花，用臭鱼烂肉制成罐头，用这样的各式各样的后勤医疗物资，提供给在朝鲜冰天雪地浴血战斗的志愿军，造成前方医疗事故的意外伤亡，种种恶行令人发指。难怪陈老总大为震怒，亲自在天蟾大舞台主持“五反运动”动员大会，并做报告。

这场运动对当时的工商界震动极大，他们不了解党的政策，以为共产党在用“五反运动”的手法借以没收资本家的资产。所以说，工商业者倘能过了这一关，也就能经受得起以后的多次改造和运动，也就是说，“五反”是对工商业者最大的考验。陈老总在动员大会上说：“上海的‘五反’运动，是全国‘五反’运动成败的关键。”接着又说：“就上海资本家来说，如果他真的是爱国分子，遵纪守法分子，如果他虽然是犯了法，但确系愿意悔过的分子，就应该拥护‘五反’并踊跃参加。”

毅公参加了这次大会，听了陈老总掷地有声、严正而又令人信服的讲话，尽管也有这样那样的顾虑，但他感到从国家和人民利益出发，开展“五反运动”确有必要，也十分及时。他对药品伪劣，食品霉烂而导致前方战士病残甚至不幸死亡，种种丧心病狂以捞取不义之财的恶行，感到十分的气愤。陈老总可敬可亲，而在原则问题上则是毫不含糊，刚毅正直，疾恶如仇，不愧是共产党的一位杰出领导人。这样的为人处世，正是毅公自幼就崇尚和追求的。陈老总的话又给工商业者指明了出路，使工商业者明白了党的政策，上海资本家惴惴不安的情绪渐趋稳定下来。

从1949年上海解放毅公开始全面主持荣氏家族企业算起，到1952年年初的“五反”，也就只两年光景。就我们理解的毅公的为人行事、性格、观念、操守，在他经手的事务上是不会有违法乱纪的。而这期间分散在上海

和外地的纺织、面粉企业，在财务物资等方面因循旧习，不可能没有违法行为，他也不可能时时事事都了如指掌。但毅公是荣氏企业的总负责人，正如陈老总说的，“你荣毅仁是荣氏企业留在上海的唯一合法代表，所有荣氏企业统统由你掌管”，就凭这一点，毅公就得把这副荣氏企业在经营管理方面合法与否的担子挑起来。

任何事情或问题的处理，如果理顺了想通了，便能事半功倍，若想不通，逆势抗拒顶牛，则后果难测。毅公从内心就认为“五反”于国于民有利，于本身若有不法行为罚也应该，若无则足以警惕，有利于长远。存有这样的心态，毅公便配合运动的进行，争取主动，查清账目，盘点物资，该坦白的坦白，该讲明的讲明，最终核定整个申新系统退赔金额为657万元。1952年7月申新被评定为守法户，陈老总报给周总理，总理又报到毛主席那里。主席说：“何必那么小气！再大方一点儿划为完全守法户。”

上海最大的工商户，也应该是中国最大的企业家被核定为完全守法户，这一“标兵”的树立，在上海以及全国各大城市都产生了很大影响。毅公当然感触良深，国民党要想尽办法搞垮民族资产阶级，共产党则是又团结又斗争，从斗争中求团结，这项政策是真诚的。有了这番经历，毅公的心又向共产党靠近了一大步。

过完了“五反”这一关，全国范围内工商业的社会主义改造势头是加大速度飞速前进。1954年3月，毅公响应号召率先向无锡市政府为申新三厂办理了公私合营的手续。8月，上海批准上海申新各厂实行公私合营。合营以后资方人员都安排了工作，对原资方拥有的生产资料，政府采取赎买政策。就是核定资产后由政府收购，以发放定息作为赎买。定息的利率为五厘，远超过工商业者“坐三观四”的盘算，而且讲明七年不变，即从1956年1月开始到1962年，实际是延长到了1965年。

在整个上海工商业社会主义改造过程中，毅公都是积极主动地参与，正面对待，从实践中体会党的政策，力求适应，改造自己。同时重视学习，积极地参与，认真地阅读对他来说都是新鲜的文件书籍。他不仅学习时事、政策，还学习有关马列主义的理论，请当时主管财经的名人来做报告。这个学习的组织名为“七·一”学习会。据当时人回忆，毅公在学习方面，很用功，善于钻研。这样的学习精神贯穿了他的终生，直至退休后的晚年他仍是每天必读报，必看文件，还从电脑屏幕上了解国际大事。

另一方面，是很重要的方面，毅公自新中国成立以来就深受党的最高领导层的器重和赏识，这样的机缘不是人人可遇，只能说毅公得天独厚了。

上海解放不到10日，毅公已经见到了陈毅市长。8月，毅公已经请陈老总在家晚宴。也正是8月间，主管全国财经工作的陈云到上海做调查研究，

约毅公谈话，一谈就是一个下午。转过年，就在1950年的5月，毅公应邀到北京参加税务工作会议，见到了新中国首任财政部部长薄一波，并又一次见到陈云同志。6月10日，毛主席在中南海会见并宴请了全国政协的部分委员，毅公成了毛主席的座上客。当潘汉年同志将毅公介绍给毛主席时，毛主席握住毅公的手，不仅对毅公表示了欢迎，还问候了在无锡的荣德生老先生。毅公座次在第二桌，与周恩来总理同席。总理因事晚到，一进门就满面春风地和大家打招呼，见到年方34岁的毅公，总理诙谐地说："喔，少壮派！"这是毅公首次见到对他前半生关爱备至的"恩人"。



1956年1月30日，毛主席会见全国政协二届二次会议代表时与荣毅仁握手

这次会见是毅公终生难忘的，在毅公自撰的多篇回忆文章中多次提到。这几位最高领导人在毅公心里是崇高，可敬，可亲的，他觉得把自己的命运和抱负，把荣氏家族的企业交在这样的人手里是信得过的，他可以向老父，向同辈兄弟做个交代了。而毛主席、周总理见到如此仪表堂堂，器宇轩昂的年轻人，心里是会为中国的民族资产阶级高兴，感到中国民族资产阶级后继有人，恐怕还会想到这样的人才不能只埋没在自家企业里面，要让他参与政府，管更多的事，更大的事。

也就从这时候开始，毅公的“红色资本家”和“少壮派”的雅号在社会上乃至国际上流传开了。

从上海解放到1955年是上海工商业社会主义改造最热闹，也是速度最快，变化最大的时期。多次的变革、运动毅公都能跟上，而且表现不俗，几次被评为标兵模范，除自身的不懈努力外，也得力于良师益友的指引和扶持。被毅公看在眼里，记在心头的便是前文提过多次的潘汉年同志。30年后原中央调查部部长罗青长著文《潘汉年冤案的历史教训》是这样开头的：“潘汉年同志是我们情报战线曾做过杰出贡献的优秀战士、领导人，是一位值得尊敬的老前辈。”

这位曾受毛主席多次赞赏，周总理信任，中央社会部李克农部长直接领导的地下工作者是一位传奇性人物。抗战期间他在上海敢于把党的秘密电台设置在日本宪兵队左近，一是他有可靠的群众掩护，二是灯照远不照近，灯下黑嘛。他从国际间谍网中搜索到苏德战争、太平洋战争爆发的先兆和大概时间，报到延安，再转苏联、美国。据说都未引起注意，直到事发之后才忆起这一尚封存在档的重要情报是中国共产党提供的。至于策反工作更有多次成功案例。这样的特殊工作必得跟敌伪、蒋政权乃至国际谍报人员往来，这就给自身的清白安危带来了麻烦。

1955年4月潘汉年同志突然被捕。原因是“高饶事件”后他向中央交代了一件长期没有机会向党讲清楚的事，事后证明这件事未给党的事业造成危害。在君临天下，一言九鼎，谁敢说个“不”字的年代，最高领导大笔一挥“此人从此不能信任”，致使潘汉年、董慧这对革命伴侣遭受到了无情的摧残与残酷的打击，颠沛流离含冤抱屈，在即将黎明前的苦难中离开人世。直到党的十一届三中全会拨乱反正后，陈云同志仗义执言，揭开这段长达27年的沉冤，给予了平反昭雪，而这对恩爱一世，凄苦半生的革命伴侣却没有能看到这一天。1992年11月16日在中央电视台上播过一部电视连续剧，剧名“潘汉年”，讲的就是这一对苦难的革命伴侣。

罗青长同志写这段辛酸往事，标题是“潘汉年冤案的历史教训”，这“历史教训”四字用语浅近而含意深刻。其中奥妙，由读者领会。对于这场继“高饶事件”后被称为“潘汉年、杨帆反革命集团案”的事件，是一场不大不小的党内斗争。后者杨帆是当时的上海市公安局局长，都是要害部门的领导。算他命大，终于活着看到了平反昭雪的这一天，只是已被折磨得神志不清了。

这场党内斗争对于毅公这样一位党外高级统战对象，毫无关联，他无法理解也不能打听事情的究竟。而且这类性质的党内斗争，不一定会给党外人士通报情况。党在他的心目中是光荣、正确、伟大的，党的一切决定都是正确的。只是在他心中留下了一个百思而不得其解的谜团，当他遇到困惑

不解的问题，总会觉得身边少了一位可以信得过，释疑解惑的同志或朋友。这样的心情始终埋藏在毅公心底，直到40多年后的1995年7月，毅公以无限深情用六页纸亲自撰写了一篇回忆文章，回忆这位犹如兄长般的师友，题目是“他把我们凝聚在党的周围”，详述了他与这位挚友的交往。其中有这样一句话：“汉年同志的工作非常深入细致，他既具有坚定的原则性，在解决具体问题时又能设身处地为别人着想，保持着高度的灵活性……”道出了40多年来深埋在毅公心底对这位师友的哀思，为亡友的沉冤终得昭雪感到慰藉。

上海工商业改造的整个过程中还有多位像副市长曹荻秋、刘述周等这样有文化、有修养的革命老同志，他们不仅在工作上领导、支持毅公，而且在私人交往方面与毅公也非常合得来，称为毅公的挚友和同志是得当的。

他们中有几位在“文革”中被迫害致死，待到拨乱反正以后，几位幸存下来的像刘述周这样的同志也在20世纪80年代先后离世。毅公在20世纪90年代亲笔撰写文章缅怀他们，以寄托哀思。这些都足以说明毅公是位念故旧重情义的性情中人。

在公私合营后政府已经派来驻厂代表，毅公还是全心全意地抓生产促销售，用现在的话来说，毅公不再是资方而是管理层，但此时他的社会职务多了起来，既是全国人大代表，全国政协委员，又是上海市工商联副主任委员等。1955年毅公到北京开会，两次受到毛主席的接见，就在这次会见时，毅公请毛主席到上海来看看。

次年年初的一天，毅公正在申新纱厂总管理处上班，接到市委书记陈丕显来电，说毛主席要来申新视察，毅公喜出望外，立刻赶到申新九厂。申九是荣氏纺织企业纱锭最多的大厂，在当时恐怕是全国最大的厂。下午4时，毛主席在陈老总、罗瑞卿等高级领导人的陪同下来到申九。毛主席对毅公说的第一句话便是：“你不是要我到厂里来看看吗？今天我来了。”

这一历史性的时刻始终铭刻在毅公的脑海深处，同时永久地影印在有关毛主席的画册上，现有的有关毅公的画册也绝少不了这幅图像。1956年时的毛主席身着银灰色夹大衣，背梳的乌发浓密，前额高亮，面如满月，真是精力充沛神采奕奕，正在全神贯注地听取身着笔挺西服的毅公恭敬、诚挚的汇报。环侍左右的是陈老总、罗瑞卿和上海市委领导，个个精神饱满，面带微笑。如今我们这些从那年代过来的人，看到这些图片不禁有沧桑今昔人物全非之感，更多的是非常怀念那个上下一心，无忧无虑，精诚团结的祥和年代。

五、踏入仕途

毅公这个人从外表到内心大概已被毛主席看在眼里，记在心上。1957年年初，陈老总虽然已经到中央工作，中央仍请他连任上海市市长，大概是只有这样一位重量级的人物才能镇住这十里洋场的大上海。陈老总在上海二届一次党代会上说毛主席给了他一个任务，要他和上海的同志们商量一下，请大家投荣毅仁票，选他当上海市副市长。陈老总还传达了毛主席的话，说荣家是我国民族资本家的首户，在国际上称得起财团。荣家现在把全部企业都拿出来公私合营了，在国内外有很大影响。怎样把合营企业搞好，上海要创造经验，从荣家推选出代表人物参与市政府领导，现在就十分有必要了。毛主席的这番话确实是高瞻远瞩，又是何等的气魄雄伟。

陈老总还介绍了毅公的简历、学识、人品，接着说："实不相瞒，他已是我的一个好朋友了，我要以老共产党员的身份为这位红色资本家竞选。"这样的推心置腹，语重心长，恐怕也只有陈老总这样心胸的人说得出。

遵照毛主席指示，陈老总大力推荐，毅公在1957年1月9日上海市二届一次人代会上当选为上海市副市长。这年毅公41岁，正是人生年富力强的黄金岁月。在此之前，毅公已经是全国人大代表，全国政协委员，担任着上海市民建和工商联两会副主任委员以及多个社会团体的职务。但这些都是咨询、议政之类的虚衔，他的实际工作还是在已经公私合营了的原荣氏企业的经营管理方面。当了副市长，他的工作已经跳出自家企业进入了更宽广的行业范围，与原来大不相同了。

市长仍是已经调京担任副总理的陈毅同志。副市长有11位，其中4位是党外人士。无论党内党外，毅公在这个领导班子里都是最年轻的。我隐约听到过筹建中信时从上海请来的几位老先生谈起，那时资深的工商业者相对集中在上海，论资排辈当副市长似乎轮不上毅公，而且毅公又是那样的年轻，招人眼红背后议论是免不了的事。凡事怕比，毅公代表的企业在全国有着举足轻重的影响，论贡献，新中国成立以来，工商业社会主义改造的历次运动，毅公都是带头人，起到了标兵模范作用，又不能不服。我是这样想，毛主席、周总理之所以要毅公走出自家企业的圈子，承担更大的领导责任，是想从民族资产阶级中培养出一个有作为的接班人，而毅公正具备这样的背景和资质，所以以后的历次运动乃至"文化大革命"，毛主席、周总理都千方百计地保全毅公。毅公也从未辜负中央领导寄予他的厚望。

毅公是幸运的，当上副市长以后又遇到了明智的、有胸怀、有水平的共产党人，他们既是毅公的领导、战友，又成了他的挚友。市长分工，常务副市长曹荻秋同志征求毅公的意见，除了他熟悉的全市纺织工业外，还要他把轻工业也管起来，并且向全体干部明确指示，荣副市长有职有权，凡属他管的工作都要向他请示、汇报。曹荻秋还为毅公在市府大楼安排了一间东南方向，面对黄浦江的有套间的办公室。不仅如此，凡带有全局性的事

务都会听听他的意见。毅公还有幸结识了另一位负责统战工作的副市长刘述周同志，又是一位温文尔雅，谈吐隽永，有文化修养的共产党人。当然，还有多位领导人，但这两位是长铭于毅公心底的。他们给毅公以支持、帮助、释疑解惑。毅公失去了潘汉年同志，又得到了两位挚友。遗憾的是这两位品格高尚，忠于党、忠于人民的挚友都在“文革”期间被迫害，先后离开人世。毅公为这两位挚友都写下了沉痛的悼念文章，终生缅怀。

毅公是实干家，在上海市副市长任内不长时间里做了许多分内的事，也就是他的老本行，从棉花的选料，到工厂多次加工，最终纺成纱，织成布，漂染、平整，他都了如指掌。至于面粉的加工，从小麦到磨出面粉装袋，他更是行家里手。大学毕业后他的第一份工作便是无锡茂新面粉二厂的助理经理。按旧时家族企业，荣家有那么多面粉和纱厂，儿子大学毕业，找个厂当个经理本在情理之中，但德生老先生并不这样想，他认为大学毕业不等于能当厂长、经理，必须到生产实践中锻炼，通晓整个工序运作之后，方能胜任。毅公心领神会，放下小老板、少东家的架子到车间，到工段精细观察，逐一研究，虚心请教，迅速掌握了磨麦制粉的全工序全过程。但是，粉、布的原材料小麦和棉花从种植到收割，他正缺少这方面的知识。

1958年“大跃进”正是中国领导人热衷于大干快上赶超的时刻，上面指示各级领导干部都要下农村、下工厂、下基层去劳动，去锻炼。市委常务书记曹荻秋挂帅，毅公既是副团长又兼嘉定分团团长，副团长孙更舵更是老朋友。农村生活亲自下田锄草施肥割麦，使他掌握了小麦、棉花的田间种植的第一手资料和学识。虽未与农民同吃同住，却也与农民只一板之隔，粗茶淡饭，河边漱洗濯衣。起初，孙更舵同志还怕娇生惯养、养尊处优的副市长吃不了这份苦，几天过去，更舵同志已经看出这位领导非比寻常，他是诚心实意积极响应党的号召，下乡锻炼改造自己。

三个月过去，毅公身板更加壮实，面孔黑里透红。劳动给他带来了身心愉快，使他掌握了荣氏实业的原材料小麦、棉花的田间生产技术，也给他下一步承担纺织工业的全面领导工作夯实了坚固的基础。

毅公是敢言敢为的人，当他发觉认为不妥、不利于国计民生的事，他会直言，但又注意场合掌握分寸。当到一处产棉区，看到亩产皮棉1 200斤的标志牌时，他迟疑了。他是纺织世家，亩产皮棉多少斤还是清楚的，问道：1 200斤能收到吗？队长给他算了一本账，每亩植棉3 000多株，每株能结200多铃子，可收籽棉2斤，100斤籽棉合30 ～40斤皮棉，这样每亩可得2 000斤左右。毅公说了一句，这样计算倒也对，没有再多说，怕伤害群众的积极性。回到住处他跟当地负责人说：搞试验田高产是会有的，大面积推广怕有困难。最后又补充一句：小面积试验要积极，大面积推广要慎重。在那个“人有多大胆，地有多大产”，人人头脑发昏的年月，他没有

随众起哄，而是保持清醒的头脑，不是泼冷水，而是恰如其分地表达自己的意见供大家冷静思考。

也还是那个全民发烧的岁月，用了不到7年的工夫，全国钢产量，从新中国成立初期的90万吨增长了五倍，1957年全国产量到了535万吨，已经是一个非常了不起的倍增数字。在“大跃进”氛围下，制定了1958年钢产量翻一番，定下1 070万吨的指标。年将过半眼看不能完成，于是发动群众，大搞运动，全民炼钢，把火炉砸了，锅也砸了，凡是铁制品一概砸烂，放到小炭炉、小煤炉里烧炼。回想起来那时节城乡村舍，小炉林立，到处冒烟，每到夜晚更是星星点点，煞是好看。上海自然也不例外，而且要领导带头，市长亲临炉窑大炼钢铁。砸炉砸锅也还不够，于是把家家铁栅门、壁炉，凡是铁制品一概卸下，砸烂炼钢。荣府门栅自然不能幸免，就连市府门前和宋庆龄副主席寓居的铁栅门也在计划拆卸之中。那时节我在北京身历其境，也曾去炼过钢，用烧蜂窝煤那样的小炉不叫炼钢，叫炒钢。结果本来可以做饭的锅砸碎后在煤火里炒炼，不用多时烧成了一球球的铁渣，称称分量，上报交差，完成指标。我敢说那时节公开说个“不”字的人，几乎是没有的。

计泓赓女士的《荣毅仁》一书上记载，居然有一位敢说“不”字，那就是荣毅仁了。荣毅仁觉得把本来有用的东西化为一堆无用之物，太可惜了，于是向曹荻秋同志反映，曹荻秋当时也没有表态而是报告到上海市委书记兼市长那里。经过研究，终于冒着风险停了下来，保存了恐怕至今仍在上海市政府门前把门的铁将军。

六、进京履新

毅公在上海市副市长的职位上前后两年光景。1959年10月新中国成立十周年大庆前夕，中央决定调他到中央来挑更重的担子，参与管理全国纺织工业。据有关文献记载，这事缘于毛主席指示要从地方调些有见解又能干的党外人士到中央工作，由时任总书记的邓小平同志推荐。小平同志推荐了两位，其中之一便是荣毅仁。

此时此地，毅公想起了工商业改造公私合营后期陈老总跟他说的话。陈毅市长对毅公说：“你那些厂在中国算第一了，最多一万万元（币制改革后的一亿元），和国家100多个大项目、600个大厂相比怎么样？”毅公说：“那不能比了，小巫见大巫。”陈老总接着说：“我们不贪图你那点儿财产，我1 000万工人阶级，5万万农民（即5亿），几百万知识分子，干它五年七年，可创造几十万万，几百万万，几千万万（即几十亿，几百亿，几千亿）产值。现在中国总产值大概500万万美元（即500亿），三个五年计划之后，可达1 500万元美元（即1 500亿），再加30年后可达四千万

万美元（即4千亿）。不贪你那些，你那一点儿是沧海一粟，九牛一毛……共产党气魄大得很，共产党要争取全世界，共产党看到你们这批人还有用，你们参加很欢迎，这是真话。资产阶级……加入我们队伍加以教育改造……发挥积极性，去掉消极性，那就是无价之宝。”

这是赤诚的老元戎的掏心窝子的话，他从来不把毅公当外人，他期望毅公这样的人成为无价之宝。陈老总的话开阔了毅公的眼界，开启了他的眼光和心胸，从个体家族企业的利益跳到了市，即将从市跳到中央，跳到全国人民的利益上。

就在新中国成立十周年大庆的前夕，纺织部派专人从北京来到了上海，亲手将国务院任命荣毅仁为纺织部副部长的委任书递交给了毅公。据说那天上午，纺织部副部长张琴秋同志还给毅公打来长途电话，欢迎他，向他祝贺。

那时的纺织部部长是民革中央常委蒋光鼐，曾经是赫赫有名的1932年“一·二八事变”的上海抗日名将、十九路军总指挥。这位蒋部长是不管具体业务的，而且因病在家休息。真正管事的是党组书记、副部长钱之光，另一副部长张琴秋是位女士，两位都是20世纪20年代参加革命经过长征的老革命，又都是通情达理，尊重党外人士的有识之士。所以，毅公又遇上了好领导、好同事。

荣毅仁上调北京的消息迅速传开。上海市领导觉得遗憾，因为走了一位精通业务又年轻能干的同事，何况他所管的轻纺工业在当时上海应该是工业的主导。也会有人暗自庆幸，或有机会补上这一空缺。对于毅公来说，要他离开生他养他的家乡和他热爱的轻纺工业自然有些难舍，当他听了陈老总那番话后，他的眼光看得远了，视野更加宽广，以他的才干精力管理上海轻纺工业似有富余，他也知道中央要他挑更重的担子，管理全国纺织工业，这才是为民谋蔽体之衣，美化形体之饰，睡卧之覆盖，雅致之装潢，实现他实业救国的宏愿。

少年时的毅公在家乡无锡豁然洞，后在乐农别墅读书，师从老夫子读过四书，学过吟诗作赋，所以他的古文根基深厚，旧体诗也作得很有意境。后来进了洋学堂，读英文研科学，对赋诗填词已不弹此调久矣，难免生疏。当他兴趣盎然时，诗兴也会大发，以诗言其志，他写了一首七绝：

一事无成两须斑，似水流年不复还；

龙驹乘风追日月，挥戈卅年未为晚。

诗的前两句是觉得时光过得太快，追悔自己没有做成什么事，后两句则是抒发豪情，要赶上时代，全力以赴地再干它30年。如今回味这挥戈卅年未为晚，一语成谶，从1959年算起，30年后是1989年，正是毅公从事中信创业之顶峰，往后，毅公当选为国家副主席，已是历史的赋予，已超越毅公当年挥戈之所望。

毅公是一个急性子，事不过夜的爽快人，既调北京立即启程。纺织部办公厅主任专程南下迎接毅公，请毅公准备一下，国庆节前到职就可以了。毅公说，没有那么多准备，三天之内就可以动身。9月7日国务院发出任命，9月11日荣副部长已经到职办公。此时的鉴清夫人正同大女智和在外地旅游，闻讯赶往北京，没有想到他们却在北京团聚，共同欢度国庆十周年。

荣副部长到纺织部上班，鉴清夫人很快就为还在上学的子女办理转校，家中应用的家具、衣物搬迁北京，在和平宾馆后的一处小平房安下了家，以便照顾毅公生活。

时至今日，上海人从来不愿搬离上海到其他城市安家落户，何况是从上海的花园洋房搬到北京的小平房。而此时的荣毅仁已经以一个共产党员的标准来要求自己，身为国家干部，生活待遇从简。直到几年后，家才搬到北太平庄，所谓的部长楼，也就是一幢两家，二层两厅，三四个卧室的连排房，一住就是10多年。终于在1978年搬到史家胡同小四合院，近百年的老宅，一住又是20多年。毅公当了国家副主席，国务院机关事务管理局多次请毅公更换寓所，准备了几处住房请老人家看看，他都不为所动。在他看来，老百姓还没有达到小康，自己有这样的寓所已经心满意足。至于汽车，原本是毅公自青年以来就喜欢自己驾驶的，也坐过不少名牌轿车，到了北京，纺织部给他专门配备了一辆新中国成立时的老掉牙的别克，毅公并不在意，汽车嘛，无非是代步而已。直到1979年创建中信时，他还乘坐那辆行驶多年的老伏尔加。

就在国庆节后，毅公去北京饭店理发，巧遇周恩来总理。两人紧紧握手，总理亲切地说："你来啦，欢迎你到北京来工作。"接着十分关切地说："你可以半年在北京，半年在上海。"总理的体贴细致入微，生怕毅公不习惯北方的气候和生活。毅公打心里感到热乎，激动地说："谢谢总理关心，既到北京就在北京工作，我会习惯的。"

周总理是我党统一战线工作的圣手，党内舍周总理不作第二人想，是国际闻名的。他对人关心爱护出于至诚，不知感动过多少人。他眼看着站在面前这位英俊挺拔的民族资产阶级接班人，10年工夫已经培养成为无产阶级政权里为人民服务的高级公职人员，他打心里感到高兴。果如周总理所说，毅公的上海市副市长的职务并未免去，一直保留到"文革"。而毅公则是心悦诚服地跟定中国共产党，与党同呼吸共命运，肝胆相照。我以为此

时的毅公已经下定决心要成为一名共产党员。

20世纪50年代从统战工作出发，安排了不少党外民主人士担任部长或副部长或司局长，大部分是挂名的，不一定真的工作办事，而且他们所领导的部门与其所学所知根本不相干。即以纺织工业部为例，部长蒋光鼐是职业军人，抗日名将，与纺织根本不搭界。水利部部长傅作义，粮食部部长章乃器，交通部部长章伯钧，林业部部长罗隆基，等等，与他们的本行专业都是风马牛不相及，可以说是安排性的。真正内行干内行事的为数实在不多，要有便是荣毅仁副部长。他是有职、有权、有识、有责。据许多回忆文章说他分工管生产，应该说是工业的重中之重。管生产他就得抓质量，每日必听生产司司长汇报，掌握进度，讲求质量。在他看来只有质才有量，这是荣家传统，德生老人的家训。

国庆十周年在天安门城楼上毛主席特地把他叫到身边，关心地说："北京不出知识，真正的知识在下面。"他牢记毛主席的教导，几年中他跑遍了纺织业比较集中的省市，大半个中国，到产棉区，到田间抓纺织工业的基础原料。他敢于冒风险抵制在全国"大跃进"中的浮夸风，抑制追求高速度高指标，讲求实事求是和科学管理。自己亲自蹲点，总结经验，参与制定了《纺织工业企业生产技术管理条例一百条》，为国家颁布闻名一时的《工业企业七十条》提供了重要的基础材料。棉麻资源匮乏，他又率队到田间野地查找野杂纤维，研究开发，提出要根据纤维的特性使用，能细则细，不能细则粗，能穿则穿，不能穿则用。又为向西方出口开发产品，生产出细支棉布、府绸、印花丝绸、大衣呢、花呢，纯羊毛毯等，使纺织产品在全国出口商品中居于首位。虽然这些成绩并非他一人之力，但是他善于团结同事，组织大家共同研制创下了功绩。这些事迹很多，都已载入纺织工业史册，因非我亲身经历，又非我回忆的重点，只一笔带过而已。

毅公是一个生气勃勃、不枯燥不死板的人，在严肃工作的另一面，也有他轻松随和的一面。他下厂蹲点的时日便脱去笔挺的西装、毛料中山装，而是与大众一样穿一套棉布中山服。看惯他穿着整齐的人初看他这样着装感觉有些怪怪的，一旦看惯，他就是工人群众中的一员，一样在闹哄哄的食堂打饭，随便与工人坐下来用匙吃饭聊天，只是他比别人长得高大挺拔。休息时日，他会拿出自小喜爱摆弄的相机，与一道同来蹲点儿的同事和工人合影留念。与他一道到西北出差蹲点儿的生产司女工程师王培芝，至今保存着她与荣副部长以及其他同事的合影。如今白发老婆婆拿出这些照片怀旧示人时，总会既感幸福又难免酸楚。

从1959年10月到1966年"文革"开始，毅公在纺织工业部任副部长大概有六年光景。这六年里毅公的为人处世，对工作对同事，在计泓赓《荣毅仁》书中都有叙述。2006年5月1日是毅公90冥诞，当日，《人民日报》刊载了一篇文章，标题是"爱国报国敬业创业"，副标题是"荣毅仁在纺织工

业部的工作岁月”。作者自署是曾经在他身边工作过的纺织工业部工作人员，有陈锦华、李百长、蒋一清和何兰英。首位作者陈锦华同志是毅公任职纺织工业部时的部研究室主任，后来又出任部办公厅主任，他对毅公在部工作和“文革”期间遭受的迫害，都是身临其境，亲眼所见。20世纪80年代陈锦华同志曾任国家计委副主任，分管中信公司的业务，应该是中信公司的上级。

在工作上，毅公尊重国家计委的意见，而锦华同志则凡事与毅公商量，尽可能为中信提供方便与支持。多年来他们成为互敬互信的老同事、老朋友。

这篇文章概述了毅公在纺织工业部的工作和事迹，是他们的亲身体会，发自内心的语言。文章的首段末句是这样写的：“我们这些曾经在他身边工作过的纺织工业部机关工作人员，以敬仰的心情，特撰文追忆他的崇高品格，赤诚的爱国报国之心，学习他的与时俱进，奋斗不息的创业精神。”

现将锦华等四位同志的文章爰录于本章之后，作为荣副部长在纺织工业部工作6年的补白。

七、疾风劲草

“文化大革命”中，“四人帮”挑起所谓的阶级矛盾、阶级斗争、红黑之别，是非不分，蛊惑群众，任意打砸抢抄。当然，他们的矛头所向首先是非无产阶级的“黑五类”。此处援引锦华等同志文中叙述的一段，读之令人感叹不已。

> 1966年8月20日的深夜，周恩来总理在人民大会堂把钱之光部长找去，了解当天发生的荣毅仁夫妇被打和家里被抄砸的情况，详细询问了荣毅仁夫妇身体状况，明确指示纺织部要保护好荣毅仁，说荣毅仁是中国民族资产阶级代表人物，在国内、国际都有重要影响，一定要保护好不能出事。钱之光回到机关，经过研究，决定派部机关的红卫兵靳玉恒等人连夜赶到北太平庄荣毅仁的住处，说服学校的红卫兵撤走，然后紧急送荣毅仁到积水潭医院诊治，为他接上被红卫兵打断的食指。同时送伤势较重的荣夫人杨鉴清到协和医院治疗。杨鉴清后来回忆说：开始我们还不知道纺织部派来的红卫兵是保护我们的，看上去他们好像也很凶，实际对我们不错，他们把打人的红卫兵送了出去。纺织部红卫兵进驻荣家期间，靳玉恒曾专门跟荣毅仁谈过一次话。靳说：这回你们的命总算保住了，你们受苦了。荣激动地说：感谢党和部里的保护。小靳，你放心，我跟毛主席是跟定了的。“文

革”期间，荣毅仁身处逆境，但他始终没有动摇自己对中国共产党和社会主义的信念，经受住了严峻的考验。

这一险情我是从好几本回忆文章和陈锦华同志文中读到的，毅公和鉴清夫人从来没有跟我和任何人提起过“文化大革命”中的事，更不曾讲过毅公手指被打断，鉴清夫人被打伤急送医院抢救的事。这样的情景我可以想象得到，但每想及此总觉得心惊胆战，要不是毅公和夫人福大命大，若没有周总理和纺织部领导及时采取措施，是躲不过这一劫的。跟随毅公工作多年后我才知道毅公左眼几近失明，读书看报、工作主要靠右眼。我估计左眼也是在“文革”中致残的。他们两位老人都对“文革”一事讳莫如深，他们不想将“文革”所受到的苦难与中国共产党的光荣伟大联系起来，可不可以用一句古语来体会，那叫“子不言父过”。

鉴清老夫人倒是跟我讲过一件有关“文革”的事。虽然有些回忆文章里也有，但我下面所记则是2008年春节前我去浅水湾荣寓给老夫人提前拜年时，90岁的老人亲口跟我讲的。老人家说：“爷爷一生中只跟我发过一次大脾气，那火可大了。在那段提心吊胆的日子里，只有夜晚可以平静地躺在床上说说话，我心想早知有今日我们当初就不该从香港回来。想着想着不由我就说出了口。忽地腾的一声，爷爷从床上坐了起来，敲着床板恶狠狠地粗声说：‘我跟你的根本分歧就在这里。你要记住，我第一是国家，第二是工作，第三才是家庭。’我从来没有见过爷爷这样暴怒，发这样大的脾气，我心疼他，不敢再言声。”

鉴清老夫人清清楚楚记着40多年前在那惊心动魄的夜晚发生的事。老人家回忆这段往事情景不是埋怨，不是发泄，她不只是心疼丈夫，而是爱，是体贴，是赞赏，是崇拜。

荣毅仁同志就是这样以身许国，无私奉献，是荣是辱，无怨无悔。

八、难熬岁月

疾风暴雨过后的1967年，“四人帮”斗争的矛头已经转向以周恩来总理为首的所谓的党内走资本主义道路的当权派，对毅公有过知遇之恩的老领导和良师挚友无一不是他们打击的对象，相比之下，毅公的境遇反倒稍许宽松。纺织部钱之光、张琴秋这几位老革命不是被挂牌揪斗，便是群众专政，关在小房间无休无止地写检讨、挨批斗。革命造反派给予毅公的工作，则是打扫厕所，以最肮脏、最龌龊的工作改造所谓的资产阶级思想，实际是对人格的侮辱，对人身的践踏。

在那段最残酷的时日，有不少老革命，文化人，专家，学者经受不了种种折磨而走上自绝之路。大多不仅因承受不住酷刑殴打，而是由于挂牌游街，戴高帽、喷气或各种招式的折磨使做人的尊严荡然无存，人格受到极大侮辱，士可杀而不可辱，面对前途完全绝望之时也只有一死了之。经过改造的工商业者，毅公的好友也有类似情况发生，有的是未遂，有的就未能闯过这一关。只要能对前途怀有一线希望，把眼前丑恶的一切视为党内极少数恶人败类之所为，坚信党会纠正一切，终将拨乱反正，只要能经受住第一回考验，便能在运动中挺过来。毅公就是这样的人，他不信中国共产党从此沉沦，因此，派他打扫厕所他照样尽心尽力把厕所扫得干干净净，还自费买来盐酸除去便桶里的积垢。群众的眼睛是雪亮的，在他们眼里荣副部长就是荣副部长，当造反派一走开，他们就请毅公坐着歇歇，不忍要他再继续打扫。

1967年6月，在八宝山公墓蒋光鼐先生追悼会上，他见到了时刻思念着的周总理。总理伸出手握住了毅公的手，毅公又搭上左手，总理也把左手搭上，四手紧紧相握，此时此刻，四手紧握，心领神会，默不作声，那才是真正的此时无声胜有声。

就在毅公和夫人身处逆境，度日如年的时日，各方都给毅公送来了温暖和关注。这年的11月12日是孙中山诞辰100周年，在纪念大会上邓颖超同志见到毅公，首先关切地问：“鉴清怎么样？”接着说：“总理不是让人带口信给你了吗？总理要你沉得住气，要经得起考验，你还是有前途的。”遗憾的是口信并没有带到，带口信的人或许是怕沾包，或者是自身难保而爱莫能助了。

也就在这段最艰险的日子里，往日的亲朋老友迎面走来，能躲则躲，躲不了也只能注目示意低头而过。毅公深知大家都有难处，事过之后从不计较。但毅公总想找一位知己挚友倾诉真情，排解忧伤。想来想去，想到已调中央统战部任副部长的刘述周同志。述周同志本人也是自身难保随时等待批斗，但得悉毅公找他，毫不犹豫地请毅公到统战部来一叙。

老友相见，四手紧握，惺惺相惜，百感交集，欲泣无声。疾风知劲草，患难识知己。毅公没有看错在此时刻可以一诉衷肠的老革命家，述周同志也没有看错毅仁同志对党的忠诚和建设社会主义的执着。

相知相识不用多言，述周同志说：“我已知道你们受了冲击，吃了不少苦头，身体怎样？鉴清没有事吧？”

毅仁同志强忍泪水，向如兄般的述周同志倾诉衷肠：“述周同志，我有多少话向党倾吐啊！你是了解我的，我是一直跟着党走的……”

述周同志真诚恳切地说：“面临这样的局面，大家都没有足够的思想准备。希望你在这场风暴中经受住考验，要有耐心和信心。”

他只能安慰视同自家兄弟的毅仁同志，要耐心、要等待，要相信党会清除这些危祸国家人民的败类，总有一日云开雾散，光明定会重现。

“请你转报毛主席和周总理，我跟共产党是跟定了的。”毅仁同志又一次斩钉截铁地说。

这位老革命家听到这样的在万劫余生中发出的誓言，不禁为之动容，满含泪水，答应一定转达。这位兄长还不放心，一再嘱咐兄弟要保重身体，顶着风雨前进。毅公和述周同志这样兄弟般的同志真正是患难与共风雨同舟啊！

我们可以相信毅公的这一决心和誓言，无论述周同志自己有什么样的遭遇都会如实地反映给中央，给毛主席，给周总理。因为毅公这几句话不仅出于他本人之口，而且代表着长期以来接受党的改造，要求进步的资产阶级先进分子。作为中央统战部负责人，他必须向党转达这一思想动态和思想感情。

雷电交加，暴风骤雨之后，并没有出现晴空。“四人帮”依旧行凶作恶，甚至变本加厉，矛头指向鞠躬尽瘁的周总理，打着批林批孔的幌子表面上是批周公，要打倒的则是他们篡党夺权的最大障碍周总统。相对而言，毅公和夫人得以有个喘息的机会，能够平静地在北太平庄寓所修身抚伤读书养性。但这样的生活并不适合毅公，以他刚过知天命之年的旺盛精力，他渴望工作，正如他向鉴清夫人发脾气时说的，他的人生第一是国家，第二是工作。而国事纷乱，政令不行，生产停滞，经济失控，“四人帮”到处点火，兴风作浪，大批干部被打倒，周总理本着“我不入地狱，谁入地狱”的宽大胸怀，苦撑危局，力挽狂澜，殚精竭虑，身心俱疲，自己尚身处逆境，自然不可能安排毅公工作了。但是什么也挡不住毅公的忧国忧民之心，他认为只要周总理不垮，大批领导干部会重新站起来，党有希望，国家就有希望。然而日理万机心力交瘁的周总理没有忘记他，总理总是在寻找机会让他出来“亮相”。

1971年九一三事件发生后，周总理召集了一次有各民主党派、无党派人士参加的会议，通报中共中央《关于林彪叛国出逃的通知》。政协虽已停止活动，但毅公毕竟还是常委，总理点名荣毅仁参加，可有人就是不去通知。总理一经察觉，即刻指示一定得让荣毅仁同志出席。

临时找人不易，好不容易在北太平庄住处附近的小理发店找到正在排队等候理发的毅公。听到总理召唤他什么也顾不上了，就这身衣裳匆忙赶去会

场。会已开始，总理见毅公来了，点了点头让他坐下。总理见到毅公依旧挺拔，精神饱满，打心里感到安慰，讲话时还表扬了荣毅仁一向爱国。毅公已久不见总理，见到总理虽显得憔悴，但仍旧神采奕奕，一阵暖流涌上心头。有了这一次亮相，毅公开始参与社会活动，处境也慢慢好转。

1972年1月6日，毅公视之为师长的陈毅元帅因病逝世。这位元帅市长可以说是毅公参加革命的启蒙者，而在陈老总的眼里，这位年轻的中国民族资产阶级接班人是他的老朋友。所以，陈毅同志的逝世令毅公悲从中来。陈老总终年71岁，若不是“四人帮”的迫害，这位豁达大度的传奇人物本可以活得更久，因此毅公对陈老总的不幸逝世有着更多的哀伤，渴望能参与告别，送陈老总最后一程。但他没有得到通知，不便贸然行事，于是去问同院住的王震将军。王老打听后告诉他遗体告别没有发通知，可以去参加。终于他参加了这位对他有着知遇之恩的老首长的告别悼念。而在这个陈毅元帅遗体告别会上意外的是，很久没有公开露面，多年不参与葬礼的毛主席居然破例来到灵堂，而且向陈毅同志的夫人张茜同志说：“陈毅是一个好同志，他为革命立了大功。”

毅公随着悼念陈老总的人群进入灵堂，他深深地为这位师长三鞠躬致敬，环绕覆盖着中国共产党党旗的陈老总遗体，慢步走到陈老总家属面前，千言万语，欲哭无泪。他清楚地知道陈老总乐观的性格，即使在红军撤出井冈山，他因伤不能随长征大队出发而被留在赣南打游击那样艰险的环境里，他对中国革命的前途都没有丧失信心，还吟出了“断头今日意如何，创业艰难百战多。此去泉台招旧部，旌旗十万斩阎罗”这样悲壮的革命浪漫主义诗句。林彪已经自我爆炸，“四人帮”最终难逃彻底毁灭的命运，毅公多么想让陈老总多活几年，能看到这一天该多好。

毅公逐渐参与社会活动，首先是周恩来总理的竭力推举提携。周总理要为国旗上的四颗小星之一的民族资产阶级保留一位耀眼的有代表性的人物，只要有机会，他总不忘把毅公拉出来，给毅公出来工作创造舆论和影响。无疑这会遭到“四人帮”的竭力阻挠。

1973年中日邦交恢复不久，应日本各界朋友邀请，中日友协派出一个庞大的代表团访问日本。廖承志同志任团长，代表团中有工人农民，科学家，文学家，艺术家，就是没有工商界代表。总理安排毅公作为工商界代表参加，“四人帮”硬是反对，总理力主荣毅仁必须参加，这在“四人帮”没有彻底垮台前是很不寻常的事。事实证明毅公之随团访日影响很好，他参加了廖承志团长在日本的主要活动，特别是在与工商贸易以及财团打交道时以他工商业者的身份起到了特殊的作用。

几乎是每当毅公身处逆境的时候，周总理总是力排众议，坚决顶住“四人帮”施加的压力，关心他，保护他。知遇之恩，刻骨铭心。1976年1月8

日，周总理走完了一生光荣、伟大的路程，离开了人世。在那段全国人民无比悲痛的时日，毅公夫妇茶不思饭不想，见谁都不想说话，他们在担心失去了周总理，谁来挑起这副粉碎“四人帮”振兴中国的重担。

周总理逝世，“四人帮”压低悼念规格，竟然将北京医院临街类似车库的不大的地方临时改作遗体告别灵堂，但这也挡不住四面八方满含悲泪的人群络绎不绝，沉痛哭泣来与总理告别。总理遗体由北京医院移灵八宝山的那日上午，老天爷也顺应中国人民的哀思飘起了点点雪花。整个北京万人空巷，男女老少全都整整齐齐，里三层外三层地排列在长安街的南北两侧。灵车慢慢驶过，苍天悲绝，哭声震地，苦难的中国人民在为他们的好总理送最后一程。

总理逝世以后，“四人帮”全身披挂，集中全力，动用一切宣传工具，加紧批邓反击所谓的右倾翻案风，矛头直指小平同志。也就是那一小撮虺蜴为心，豺狼成性的文痞流氓，摇旗呐喊，虚张声势。全国人民经过近10年的观察，从盲从到觉醒，怨声载道，民不聊生，生产废弛，经济已经濒临崩溃，终于爆发了那场惊天地泣鬼神的“四五”运动。以天安门广场烈士纪念碑为中心悼念周总理的自发的群众运动震惊中外。古今中外历史上不曾有过，今后也不可能再有，那才叫史无前例。写到这里，我想起了少年时学古文时好像是老子的两句话：“民不畏死，奈何以死惧之。”那时候的全国人民正是这样的心态。

“四人帮”临近末日，他们知道人民在与之做殊死斗争，不是你死便是我亡，硬是使尽浑身解数将这场人民革命运动镇压下去。人民还没有来得及将对周总理的哀思压到心底，7月6日，敬爱的朱德总司令病故，人民又一次尝到了如失去亲人般的沉痛。福无双至，祸不单行，7月28日，唐山发生毁灭性的7.8级大地震，连北京城里的屋宇楼堂都被震得上下左右摇摇晃晃，大街小巷都搭满了防震棚，仿佛是天谴。一时间天昏地暗、地转天旋，谁能料到这却是黎明前最黑暗的时刻，它在给“四人帮”的彻底覆亡敲响了丧钟。时隔不久，9月9日，伟大领袖毛泽东也因久病离开人世。一年之内中国共产党的三大巨星先后陨落，中国人民的苦难到了尽头。1976年的10月6日，中国共产党和中国的命运否极泰来，天网恢恢，疏而不漏，就在毛主席逝世的27天后，中国共产党未费一枪一弹，一夜之间，一举粉碎“四人帮”，迎来了共和国的又一次新生。中国共产党不失其为伟大、光荣。

九、否极泰来

如果说1949年的5月25日上海解放是毅公人生的第一次重大转折，改变了他的事业和人生，那么1976年10月6日则是他人生的第二次解放，是他事

业迈向又一座高峰的开始。

60刚过的荣毅仁英气勃勃地重新回到政治生活舞台。原来与他并不相熟的中央老一辈领导人都乐意与他交往，因为在苦难的年头岁月他们同样受到迫害，同样被批斗，同样关过牛棚。苦难使他们成了风雨同舟、患难与共的战友，重整旗鼓振兴中华又使他们志同道合。党的领导不仅看中毅公的才华和能干，更看中他的人品操守，特别是他惨遭迫害时从不乱说乱咬，更不趋炎附势。虽说同是上海人，他与那“上海帮”离得远远的，恨犹不足，绝不沾边。他誓与党的领导人站在同一战壕并肩战斗。

拨乱反正，百废待兴，纺织部他仍旧是副部长，全国人大自第一届以来他一直是代表，又是全国政协常委，还有全国工商联主席，单单这些职务已经够他忙的，但他有的是精力，他不满足于干些议政咨询的事，他要将失去的时间抢回来，为国家干几件开拓创新的大事。

1977年5月14日，德高望重的叶老帅八十华诞。还在粉碎“四人帮”后没有几天，老帅就找过毅公，跟他说：“黑暗的日子已经过去了，你得做点儿事报效国家。”生日期间，这位可敬的老人自赋《八十书怀》七律一首，末句是“老夫喜作黄昏颂，满目青山夕照明”，一反唐李商隐的名句“夕阳无限好，只是近黄昏”伤感之句。毅公为老帅的壮志豪情所感动，特请老帅赐以墨宝。老帅欣然命笔，在名画家陆俨少的青绿山水画作上题下了“满目青山夕照明”诗句，落款是：“毅仁老友留念”。叶帅对少于己20岁的后生称老友，可见其情长谊深。毅公则悟到年长于己20岁的老人眼里尚是满目青山，而自己正值壮年，自然不甘伏枥添砖瓦。

2010年的一个初秋，叶帅的女儿叶向真（凌子）约我喝咖啡聊天，回忆当年老帅在广州与粤省某几位领导酝酿引进外资，开放市场，那应该是1977年春夏之际。向真女士告诉我，叶帅请荣毅仁从北京到广州小岛饮茶、吃饭、闲话、聊天，而且不止一次，记得有好几次。向真跟我说，她和老帅身边的工作人员觉得奇怪，荣毅仁不是军委系统的人，过去又不那么熟识，为什么老帅找荣毅仁那么勤，谈得那么兴高采烈。等到1977年下半年蛇口大兴土木开始建设，广东边区试办自由贸易，他们方才明白老帅是在找懂得资本主义运作和熟识金融、贸易、生产方面的行家来商量对外开放的事。向真女士的这席话让我弄清楚了最早启发、鼓励毅公引进外资投资创业的是叶老帅。这就是党的领导人为何看中毅公，毅公又为何与党的领导人同心同德，就是因为他们都想到了一块儿。

1977年毅公在兴奋、忙碌、思考中度过。转过年来的1978年3月，毅公在第五届全国政协委员会第一次会议上当选为副主席。毅公的升迁无论在工作、资历、表现、声望诸多方面，无论在党内党外都已经是心服口服，有口皆碑的了。党内的老同志也不再以统战对象来看待毅公，毅公从内心从

来都是与党一体的。他的一言一行使人猜测，荣毅仁是不是党员，也就是我和叶选基等几个私下议论说毅公比我们党员还要党员的缘故。

1978年12月22日，党的十一届三中全会在中国共产党的历史上画出一道虹彩，邓小平同志重新出山，提出了解放思想、改革开放的伟大战略决策。跟着是小平点将，批准组建中信，从此毅公更是振作精神披挂上阵，为国家为自己开启了一条崭新的战线宽广、道路远大的航程。

审时度势，是告诫人要识时务，要适应时代而且要善于观察形势的发展。这句话来自成都武侯祠内的一副对联，上联是“能攻心，则反侧自消，从古知兵非好战”；下联是“不审势，即宽严皆误，后来治蜀要深思”。对联是清朝一位驻四川的盐察使赵藩书写的。审时度势这句成语是赵藩从隋唐时代一篇文章引申而来的，无疑，是一颠扑不破的真理，是现代和未来的为政者要特别经心的哲理。但是知与行并不是合一的，要正确地掌握它，要靠睿智、判断和勇气，根据客观形势的变化发展对理念、思想、认识、行为做自我阶段性的合理调整。

具体来说，新中国成立，毅公认识到资本主义时代十里洋场的上海已经起了翻天覆地的改变，一切旧的观念、思想、行为都要有一个根本性的转变。家族企业的重担既已落到了他一个人身上，他得适应客观形势的转变，于是他挺身而上投入社会活动，学习理论时事，将自家企业纳入新社会经济活动轨道。当工商业社会主义改造的一个接着一个的运动展开时，他已预测到荣家的所有生产数据最终将收归国有，所以他能够顺应这样的形势，从加工订货到公私合营到最终毫无保留地带头把荣家所有企业献给国家，而把自己所有的精力和聪明才智投向国家安排给他的政府工作，从事社会主义建设。

毅公自幼好学，喜读书爱钻研。新中国成立之初，他承担着荣氏家族企业的经营管理，曾经历工商业社会主义改造，再跨进政坛荣任上海市副市长，已把自己的全部精力投入社会主义建设，刻不得闲，没有可能安静地坐下来读书了。十年“文革”心潮起伏，但他始终相信动乱总归有尽日，国家始终要建设，既然无事可做，正好静下来读书。

大概是在1977年，国务院机关事务管理局给毅公安排了史家胡同寓所，百年老屋成了他的新居。他十分喜爱这一闹中取静的地方，于是把家从北太平庄迁入了史家胡同。北太平庄寓所除了家具衣物各种用品，也就是藏书了。经过“文革”初期的抄家，他藏阅的英文书籍已经所剩无几，现存的大量中文古今书刊典籍倒成了他搬迁时的累赘。其时毅公身边没有秘书助理，“文革”结束，他原本担任多项职务的工作逐渐繁重起来，使他应接不暇，已经没有时间自己清理整顿图书，只好包装捆扎全部搬到史家胡同。那时我常去荣府，有一天我到史家胡同办事，看到前院前厅堆满图书。有

位30多岁高个子的男人正在埋首整理。那天毅公外出，我们就相互自我介绍，得知他是在首都师院教学，懂些英文，常来荣府走动，得知毅公迁居有大量书籍有待整理，就自告奋勇前来帮忙。

书量大、种类多，不是一两天可以规整好上架的，这工作大概进行了两个星期。后来，我和他逐渐熟悉了，也偶尔帮他查找书籍，借此我翻阅了不少图书。发现除《毛选》、马列经典著作外，其余书刊都是政治、经济方面的，唯独没有小说。至今记得有亚当·斯密资本主义经典的经济学，列昂捷夫的政治经济学，还有斯大林晚年写的《苏联社会主义经济问题》以及20世纪50年代国内经济学家沈志远、薛暮桥、许涤新的著作，还有毅公好友顾准著的有关税务方面的书刊，再有便是中外史书。这让我联想到毅公在圣约翰大学先修经济转而改读历史的背景。

新中国成立初期，工商界人士追求进步，努力学习。计泓赓女士著《荣毅仁》一书中有这样的一段描绘毅公："七一"学习会搞得很活跃，成为资本家开脑筋、长见识的地方。一些和荣毅仁比较接近的人都说，荣毅仁这个"小开"学习抓得紧钻得厉害，说明他有脑筋……再上溯到20世纪30年代，毅公还是一个十六七岁的少年，便能写出鞭辟时政，评论圣贤的文章。说明毅公不仅爱读书，会读书，而且善于思考、研究，汲其精华，扬其糟粕。

这又让我想起一件趣闻。公司创建时毅公请来的几位上海老友，都是有资历有学问的，也有几位是子承父业的第二代，上海话昵称之为"小开"。他们之中年纪最长，学历最高的王兼士先生时年近80，是20世纪20年代末留学德国慕尼黑大学的经济学博士。他老人家长期从事金融，曾在当时著名金融界大亨属下当过幕僚，也就是高参。他阅人多，经验丰富，足智多谋，办事老到，也为早期的中信出过不少主意，更与王军、选基和我们几个结成忘年之交。当然，在他眼里我们是小字辈中的小字辈，倒也与我们无话不谈。有一回老人家喝了两杯咖啡，谈兴盎然，论起几位老友的聪明才智。他说自己相与过的几位"小开"里，就数"荣小开"最灵，"拎得清"，谈到生意上的事一点就明。这评语虽有些老气横秋，其实是赞赏。在我与这位老人家相处的日子里，我没有听过他这样赞扬过谁，说明他很欣赏这位年轻他十多岁的富家子弟。"一点就明"这话既说明其聪慧，更说明其知识面的宽广，读书多，能够触类旁通。因为经济、金融不是孤立的一门学问，而是涉及社会、政治、综合分析以及文化、时局变化等诸多因素。毅公是专修历史的，对于中西历朝历代政权更迭、政治、经济、社会、文化十分熟悉。在《梅园豁然洞读书处文存》一书中就载有毅公少时习作的诗文25篇，其中论文《读荀子》《晋文公闻楚杀大夫得臣而后喜可知也论》《楚子执伍奢棠尚死之子胥奔吴论》《鬻拳兵谏楚王论》《管仲召忽论》共五篇。姑勿论其文言文字的功力，其所论之事都是朝政得失、贤愚

忠奸、古人古事，至于近代人、近代史、现代史更是他读到过和自己经历过的。毅公喜读书爱钻研，他从自家企业的兴衰，看到国民党政权的衰亡和新政权的建立。经历过从20世纪50年代的欣欣向荣到运动不断，计划经济的束缚，生产门类比例失调，高指标、“大跃进”，违背了经济规律带来的一系列恶果。从这些书类和阅读痕迹我看到了毅公多次研读《实践论》《矛盾论》《反杜林论》《唯物主义和经验批判主义》。在这些书页的某些段落，语句还留有读者画上的红线和注释心得。鉴清老夫人曾跟我谈起毅公在“文革”后期以读书为乐，且好夜读，有时甚至夜半跃起，在室中徘徊思考。这是毅公在总结新中国成立以来他所经历和体会历次运动给经济造成的损失，使国民经济陷入破产的边缘，除了人为灾害之外，他还感到苏联的计划经济，否定商品价值，违背市场规律怕也是原因之一。

记得20世纪60年代，毛主席在国家计委之外曾设立了一个以余秋里同志为首的小计委，说明毛主席在反修同时也已觉察到计划经济之弊。在那段黎明前夕的黑暗时期，他预感“四人帮”必将覆灭，建设时代必将到来，所以他读书学习研究理论充实自己，还从书中得知俄国十月革命后，列宁就曾实行过一个时期的新经济政策，也曾引进外资。而我国经济已濒临崩溃，哪有资金从事建设，他是在考虑恢复经济建设后的资金来源问题，为国家经济建设考虑资金问题。



1993年3月，毅公当选国家副主席，辞去中信公司董事长，与中信第二任董事长魏鸣一和第三任董事长王军在京城大厦大堂合影留念



毅公辞去中信董事长后，在他的办公室与中信和平宾馆时期的老中信人合影留念。前左起：闵一民、王军、毅公、徐昭隆、雷平一；后左起：王敏治、秦榴、屈务云、王祖力、于志河、庄寿仓

王军同志在审阅本文初稿时跟我谈过，毅公在“文革”后期就跟他们几位年轻人议论过这方面的想法，是毅公酝酿创建中信前的思想研究和理论准备。他在1979年率团访问了西德、瑞士、荷兰，刚刚成立中信又出访美国，就是为了解现代资本主义的现实，与他从书本上获取的知识形成的自己理论构思做比较，来印证引进外资的可行性。所以毅公创建中信是有前期理论准备的，不是一时冲动心血来潮，而是经过深思熟虑，有构思、有设想、有步骤、有章法，从而能够适应客观形势的变化发展不断加以修正，不断探索，不断前进，终使中信在诸多同行中稳步向前，立于不败之地。

审时度势说来容易，做起来却不简单，要有智慧而且是政治智慧，要有勇气，而且是异乎寻常、不计个人得失的勇气。

如果说毅公也有意想不到的事，只能说“六四”了，而所谓的“六四”，至今谁也说不清楚是怎么回事。他所希望的只是社会的安定，他能做到的只有坚信党的领导。

1985年7月1日，荣毅仁同志光荣加入中国共产党，1993年3月27日，第八届全国人民代表大会第一次会议，荣毅仁同志高票当选为国家副主席。

生活在20世纪的中国，一位正直坚定的爱国主义者，怀着强国富民的志向，循着艰辛曲折的历程，必然会与中国共产党相结合，这是历史的必然，而且最终他会成为其中的一员。荣毅仁同志就是其中最杰出、最光荣伟大的一位。

附录：

爱国 报国 敬业 创业
——荣毅仁在纺织工业部的工作岁月

陈锦华 李百长 蒋一清 何兰英

《人民日报》2006年5月1日

今年5月1日，是中国现代民族工商业者的杰出代表，卓越的国家领导人，伟大的爱国主义、共产主义战士，中华人民共和国原副主席荣毅仁同志的90岁诞辰。我们这些曾经在他身边工作过的纺织工业部机关工作人员，以敬仰的心情，特撰文追忆他的崇高品格，赤诚的爱国报国之心，学习他与时俱进、奋斗不息的创业精神。

从纺织世家子弟到纺织部长

荣毅仁出身于著名的纺织世家——旧中国最具实力的民族资本纺织企业“申新集团”的无锡荣氏家族。上海解放后，作为荣氏家族企业的代表，荣毅仁满怀热忱地投身于新中国的建设事业。他的进步思想，卓越才干，爱国的实际行动，迅速得到社会各界的广泛赞誉。毛泽东、周恩来、陈毅等无产阶级革命家，十分器重这位既爱国又有本领，堪当重任的“红色资本家”。早在1950年时，党和国家就安排他参加华东军政委员会财经委员会、上海市人民政府财委的领导班子。1957年，他当选为上海市副市长。

1959年8月，党中央、国务院为发挥他的专长，任命他为纺织工业部副部长。1959年9月7日，纺织部派专人到上海，奉送国务院的任命书。同日上午，部党组副书记、副部长张琴秋特地跟荣毅仁通了电话，欢迎他来纺织工业部担任领导工作。纺织部机关干部原来以为他最快也要过了国庆节才能履任，没想到仅隔了3天，即9月11日他就到部任职了。

荣毅仁在上海接到任命书后，曾赋诗述怀，以“龙驹乘风追日月，挥戈卅

年未为晚”的诗句，表达他能为振兴纺织工业出力的兴奋心情。那年他43岁，正是壮心不已的不惑之年。到部任职的第二天，部党组书记钱之光主持召开全体职工欢迎大会，并发文各省、自治区、直辖市纺织工业厅（局），通知荣副部长已于9月11日到职办公。张琴秋副部长还亲自找生产司领导谈话，告诉他们荣副部长分管生产司，有关报告、报表要按时报送，要经常向他汇报、请示工作。荣毅仁到纺织部就职不到20天，正赶上国庆节，他带着家人登上天安门城楼观看焰火，见到了许多党和国家领导人。毛泽东主席特地把他叫到身边，关心地说：“北京不出知识，真正的知识在下面。”毛主席的话给了他深刻的教育，指导着他注意深入实际，调查研究，多到下面去“乘风追日月”，在深入实际中“挥戈”。

执着追求 报国有门

新中国的纺织工业经过1950～1952年的恢复和第一个五年计划的发展，实现了工业规模10年翻一番、经济总量提升两倍多的大好局面。

1958年春夏，在全国一片“大跃进”声中，纺织系统也出现了高指标、浮夸风盛行的情况，许多企业片面追求“高速度”，放松了生产管理，致使产品质量下降，机器设备过度磨损，原材料严重浪费。1959年7月，纺织部在西安召开“全国纺织工业提高产品质量、加强企业管理经验交流大会”，强调要实事求是地看待棉纺纱锭的运转速度，注意多快好省的统一，不能片面强调纺纱、织布机器运转的高速度。会后，有的省、市认为纺织系统的这个会议不符合大跃进精神，不准向企业转达。荣毅仁面对这个被“政治化”了的生产矛盾，不仅没有回避，而是强调生产要讲科学，要实事求是，不赞成片面提高纺纱机器的运转速度。对西安会议提出的全面实现多快好省的方针，表示全力支持，坚决贯彻。

1960年年初，面对全国棉花大幅度减产的困境，纺织企业千方百计地探索利用野生的各类杂纤维纺纱织布的路子。在实践中，由于缺乏经验，夸大了棉秆皮等纤维的利用价值，并刮起了大搞野杂纤维之风。钱之光部长对开发野杂纤维的态度很明确：一切通过试验。荣毅仁不仅赞同，而且亲自带队于1960年3月到四川、湖北、湖南、山东、河北等省了解野杂纤维的生长和开发利用情况。

调查中，他十分认真，不怕苦，不怕累，深入到田间地头察看野杂纤维生长情况，亲自到加工使用野杂纤维的工厂，考察各道工序的运转和生产过程中的粉尘等污染问题。回京后，他主持撰写了考察报告，对野杂纤维开发利用提出了三条原则：一要根据纤维的特性，按“能细则细，不能细则粗；能穿则穿，不能穿则用”的原则，进行分类排队，合理使用；二要研究韧皮类野杂纤维的脱胶技术，解决好生产设备的不适应问题；三要加强劳动保护，做到安全生产。他的这个实事求是的调研报告，对于科学合理

使用野杂纤维，抑止盲目跟风，浪费财力、物力，损坏机器设备，具有重要的指导作用。

在20世纪60年代初，为了贯彻党中央、国务院的“调整、巩固、充实、提高”的方针，荣毅仁先后到辽宁、湖北进行调查研究，考察了十多家企业，重点了解产品质量和节约用棉，总结企业的先进管理经验，并在全国纺织工业厅局长会议上做了专题报告，受到与会者的一致好评。

从1960年到1965年，他还主管了纺织品的出口工作。由于受中苏关系恶化的影响，我国纺织品出口，由苏联、东欧国家转向欧美等西方市场。这是一个极为重要的转变。纺织企业需要尽快改造生产技术设备，调整产品结构，开发适合向西方国家出口的新产品。荣毅仁充分发挥在经营决策、市场眼光、纺织品生产等方面的专长，全面部署和推进对西方国家出口纺织品的一系列生产经营工作。通过几年的艰苦奋斗，成效极为显著。经过改进的棉细布、绿牡丹府绸、全毛大衣呢、中厚花呢、纯毛毛毯、印花丝绸等，相继成为西方市场的畅销产品。从1961年到1963年，中国纺织品出口创汇在全国出口商品中居于首位，占全国出口总值的30% 左右，打响了新中国纺织品进入西方市场的第一炮。

“我学的就是企业管理”

1965年，全国各行各业学习齐齐哈尔机车车辆厂企业管理经验，纷纷派工作组到企业蹲点调查研究。荣毅仁也带队到西北国棉一厂蹲点，连续工作了4个月，总结该厂的企业管理经验。蹲点期间，荣毅仁对自己要求严格，注意同大家打成一片，按照当时的“三同”规定，与大家同吃、同住、同劳动，认真研究企业管理改革方案。当时，工作组对车间如何设置，是设小车间，还是搞大轮班一条龙管理，争论激烈。他积极主持讨论，提出有见地的建议，受到工作组和企业的同志欢迎，称赞是内行的见解，他说“我学的就是企业管理”。这次蹲点，为纺织部贯彻国家经委颁发的《工业企业七十条》打下了基础。接着，部里结合这次蹲点总结的经验，制定了《纺织工业企业生产技术管理条例》（简称一百条），受到广大企业的欢迎。

周总理的关爱和保护

1966年8月20日的深夜，周恩来总理在人民大会堂把钱之光部长找去，了解当天发生的荣毅仁夫妇被打和家里被抄砸的情况，详细询问了荣毅仁夫妇身体状况，明确指示纺织部要保护好荣毅仁，说荣毅仁是中国民族资产阶级代表人物，在国内、国际都有重要影响，一定要保护好，不能出事。钱之光回到机关，经过研究，决定派部机关的红卫兵靳玉恒等人连夜赶到北太平庄荣毅仁的住处，说服学校的红卫兵撤走，然后紧急送荣毅仁到积

水潭医院诊治，为他接上被红卫兵打断的食指。同时送伤势较重的荣夫人杨鉴清到协和医院治疗。杨鉴清后来回忆说："开始我们还不知道纺织部派来的红卫兵是保护我们的，看上去他们好像也很凶，实际对我们不错，他们把打人的红卫兵送了出去。"纺织部红卫兵进驻荣家期间，靳玉恒曾专门跟荣毅仁谈过一次话。靳说："这回你们的命总算保住了，你们受苦了。"荣毅仁说："感谢党和部里的保护。小靳，你放心，我跟毛主席是跟定了的。"

"文革"期间，荣毅仁身处逆境，但他始终没有动摇自己对中国共产党和社会主义的信念，经受住了严峻的考验。1985年7月1日荣毅仁光荣地加入了中国共产党，成为中国共产党的优秀党员。1993年3月，当选为中华人民共和国副主席。毛主席曾经当面对他讲过，"把握社会发展的规律，掌握自己的命运"。荣毅仁后来的经历，很好地实现了毛主席对他的期望。

仪征化纤工程是得意之作

荣毅仁离开纺织工业部后，于1979年7月受命筹建中国国际信托投资公司。在邓小平对他"勇于创新、多作贡献"的鼓励下，以其杰出的才能，使"中信"迎着时代潮流大踏步前进。国务院副总理谷牧赞赏地对他说："荣毅仁，英雄有了用武之地，你就大干一番吧！"

荣毅仁创建了"中信"，仍情系纺织。改革开放初期，曾有人说纺织工业已由"摇钱树"变成"苦菜花"，成为"夕阳工业"。荣毅仁在中信公司的多次会议上表示：纺织工业是有持续发展前途的行业。他以实际行动支持纺织工业的发展。1978年开工建设的仪征化纤工程，设计能力为年产聚酯53万吨，其规模和现代化程度在当时世界上均名列前茅。1979年国民经济调整时，曾一度缓建。为了不使工程停下来，兼任"仪化"总指挥的纺织部副部长王瑞庭建议用贷款的办法分期建厂。他们找到了正在筹建中的中信集团，荣毅仁对此十分支持，慨然承诺：一期工程的国内资金和外汇贷款部分，由中信公司完全负责筹措。不久，他去日本，在东京发行了100亿日元的债券，专用于"仪化"的建设。几年以后，日本放送协会（NHK）广播公司的一个记者团到北京，荣毅仁在摄像机前对记者说："我的得意之作是仪征化纤工程。"除了仪征化纤公司外，荣毅仁还先后支持了黑龙江、安徽、上海、江苏、广东等地的一批纺织企业，投资引进先进设备技术，提升纺织企业生产档次，扩大出口能力。

"荣老板"的平民作风

集"财富人物"与"高官厚位"于一身的荣毅仁，出现在外交场合时雍容华贵，一派大老板的形象和风度。平日在国家机关上班时，人们看到的却是一位平民化的、生活作风简朴的公务员。

在国务院机关事务管理局为他安排的北京寓所里，摆放着普普通通的卡其布沙发、饭桌、写字台。前不久在中央电视台采访荣智健时播出的画面中，如实地反映了这位“中国现代民族工商业者的杰出代表”的简朴生活。在西北国棉一厂蹲点时，他跟工作组所有成员一样，同住在工厂的简朴招待所，同在闹哄哄的职工食堂就餐。穿一套棉布中山装，进工厂、下车间，生活上各方面都是自理。一次出差去辽宁，在营口市委招待所就餐，接待的同事知道他是南方人，提出要为他另做大米饭。他说：“不需要，我也爱吃馒头。我们家就是面粉起家的。”逗得大家笑了起来。

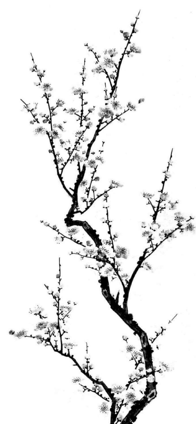
荣毅仁是摄影爱好者。曾随同他出差、蹲点的几位部机关干部，回忆起荣副部长在出差时如何微笑地拿出照相机，给大家一个一个拍照。生产司女工程师王培芝，至今还保留着荣毅仁在西北国棉一厂蹲点时与大家合影的照片。荣毅仁把生活情趣和联系群众巧妙自然地融为一体。

荣毅仁同志的高尚品格，赤诚的爱党爱国报国之心，永远激励着我们。

---

1. “拎得清”是上海话，一点就明的意思。

第六章
家学渊源
修德立人





当选国家副主席时的毅公

记不起是何年何月的事了，有一次智健先生和王军同志几位老朋友闲聊，

说起了家庭祖上的事。智健说若要查三代，我们荣家三代以前也是贫下中农。这话是实在的，翻开有关荣氏创业发家的资料，确实有根有据。

查出身成分，我们这一年龄段的人谁都不能逃脱这一关。个人简历里姓名、性别、年龄、籍贯之后便是出身成分，再还有社会关系。虽说党的政策是“有成分论，不唯成分论，重在表现”，实际执行的是用人选拔乃至高考，首先看出身，是哪个阶级，至于表现如何，品德怎样，才干能力都不重要了。这规矩积习到“文革”“四人帮”时代达到了高峰。所谓的“老子英雄儿好汉，老子反动儿浑蛋”的血统论，曾经横行一时，不知葬送了多少有为青年，埋没了多少优秀人才。

一、耕读家世

无锡荣氏是新中国成立前中国最大的资本家，全国首富。毛主席在新中国成立之初曾经有过这样的评价：中国在世界上真正称得上财团的，就只有他们一家。经过历次运动，20世纪60年代以后，中国国旗上围绕中国共产党的四颗小星，只剩下了工、农两颗，民族资产阶级，小资产阶级已经黯淡无光。物极必反，1978年12月党的十一届三中全会拨乱反正终于做出了历史性的决定，解放了中国人民的思想桎梏，敲开了唯成分论的枷锁，营造了人尽其才物尽其用的环境，开启了真正的百花齐放百家争鸣的盛世景况。一时间人文荟萃，书刊盈架，我们也才有机会看到一本接一本的有关荣氏家族兴办实业爱国、救国的书刊和文献资料。

在诸多史料性的数据中，有两本记录荣氏家族史最翔实可靠的书，一本是前面多次提到的荣德生老人自撰《乐农自订行年纪事》；另一本是上海古籍出版社出版，图文并茂的《荣德生和他的事业》。《纪事》开章即提到荣家是从外省迁居无锡。经查荣氏宗谱，荣家自明正统即1436年自山东济宁汶上县辗转南下。山东曾是黄河多次泛滥改道入海的地方，水旱兵衅频仍，生灵涂炭，民不聊生，穷苦百姓不是去闯关东便是南下江南。无锡是鱼米之乡，自然是逃荒避乱落脚的好地方。荣氏男性个个高大魁梧的体形便是典型北方人的明证。乐农老人在《纪事》中写道：“至其尊人熙泰公，因家族繁衍人口众多，只分得旧屋二间，与母袁氏务农为生。”此处写得清楚，“旧屋二间，与母袁氏”，没有提到父亲，想见袁氏寡居，母子二人种点薄田兼做些小买卖营生。接着乐农老人又写道，年五岁时“由祖母携往念佛，听邻近人说农桑养蚕，并将田改种等事。六岁祖母故后家中乏照料，春间养蚕事尤忙”。俗云，穷念佛富烧香，贫苦人家生活艰难，老人只得领着孙儿去求拜佛祖保佑了。从此文可以理解为家中并无男丁耕种，将田改作植桑养蚕。这样的情况在江南一带农村很是普遍，可以视之为桑农。所以《纪事》七岁时有“但见母亲每日摇棉花织布，从早至夜不歇”的记载。

乐农老人八岁始由父亲教读方块字，一月余三百字已能背诵。又教以九九数乘法，领悟很快。九岁入私塾拜孔夫子，从先生读“千家诗”，续读《论语》首篇《学而》和《大学》《中庸》，边读边在家帮助杂务。十岁读《公冶长》《子罕》《子路》《阳货》。11岁读《梁惠王》《公孙丑》《滕文公》《离娄》，边读边写字。12岁接读《万章》《告子》《尽心》，同年读完《孟子》。注那时的塾师教学生，只教认字，背书。老人《纪事》上的读就是背，是不讲解的。14岁读《诗经》，也就是说《诗经》已能背诵。15岁即读《易经》。姑不论这种死背书的方法是否科学，千百年来中国的大学者、大儒家、大诗人就是这样培养出来的。我有个体会，多读、多背，自然会举一反三，悟出书中文词的要意。偶有弄不明白的地方，请教一下老师，老师高兴就讲解几句，不高兴就自己去悟。西方文学巨匠以及文化人都能够背诵几句莎士比亚的十四行诗，恐怕也是这个道理。俗话说，熟读唐诗三百首，不会作诗也会吟。所以乐农老人诗文俱佳，书法也很了得，就是这样打下的基础。

二、弃农从商

乐农老人《纪事》记述15岁秋，接到兄长宗敬的信，要他到上海钱庄学生意。乘官船（想即官办的机帆船）行了三日夜到达上海，进了通顺钱庄当学徒。清末的上海已成商埠，华洋杂处，商贾云集，店铺钱庄比比皆是。

乐农到上海进了钱庄学做生意，适逢其时父亲从广东归来。父子见面，儿子向父亲禀报家中近况，汇报自己的学业和书法。父亲欣慰云：“勿必学商，可一同回去读书。余命书45岁有子入泮，照汝情况可读也”。答云：“刻已学商，回去读不成，被人窃笑，不如学商，当留心亦可上进。”这段话的意思就是说，父亲很高兴见到儿子的学业和书法都很好，就说不一定要学做生意，跟我一起回无锡读书去。父亲命相上说45岁时有一个儿子会考中秀才，看你这样子可以继续读书。乐农回答说：我现在已经在学做生意，回无锡书读不好，反被人笑话，不如就做生意，只要自己留心学业，一样有前途。就这样乐农老人立定了志向，放弃科举仕途，选择从商。乐农老人的这一抉择，20世纪人文荟萃的锦绣江南或许失去了一位文人、学者，却给20世纪的中国造就了一位顶级的大企业家、大慈善家。

旧时的钱庄，先生、学徒，少则几人，多则十数人。学徒既要学做生意跑街找客户，又兼端茶送烟以及清洁卫生种种杂务，其辛苦自不待言。乐农老人忙里偷闲跟先生学习，很快就掌握了珠算的加减乘除、飞归、开方、积算、推钱、记账、出票、看银（即珠算、会计和判断银圆、钞票、银票之真伪等财会业务）这类钱庄金融业的基础业务和技能，为日后发展实业

奠定了计量的基础。与此同时，他买了黄自元书的《九成宫》碑帖练字、看报，关心时局。年终，他已能为钱庄和左邻右舍的店铺书写春联。但学徒除每月领点儿零花钱外并无年终分红，只得压岁钱三圆。

次年亦即1891年清光绪十七年，乐农17岁，在钱庄就已经独当一面，“举凡记账，结账一切为余所理，二位先生，三个学徒乐得惬意。其实，余之一生事业得力在此时，每日收入支出一望而知。一年营业，稍有成见。年底送我压岁钱四圆，买了鞋、袜、帽尚有余”。此处可见乐农老人之资质、心态，勤奋与节俭了。

辗转到了1896年乐农22岁，决定自立门户，与兄合作在上海南市开设“广生”钱庄。不幸的是乐农尊翁熙泰公病重，弥留之际嘱咐两个儿子：“治家立身，有余顾族及乡，如有能力，即尽力社会。以一身之余，即顾一家；一家之余，顾一族一乡，推而一县一府，皆所应为。并常看曾文正家书，研求国文，俾得应用；每日写字，以求通体。”乐农老人笃遵父训，奉行终身。这就是荣氏家训家教的始本，至今已经恪守到了第五代。

兄弟二人开起了钱庄。钱庄营业是以钱投资借贷套钱的买卖。以钱赚钱，本小利微，竞争激烈，还受到社会动荡、经济盛衰的影响时好时坏，时盈时亏。他们遵照父亲的遗训，固收稳健，谨慎行事，决不投机。中国的钱庄是银行的前身，开钱庄办银行如果不敢冒险投机是发不了大财的。如今的商业银行商人银行，尤其是所称投行的商人银行，哪家发达成名的不搞投机、不遭风险。

乐农老人一生好读书，青年时代求知欲强，常逛书店。初读古书居多，读过《纲鉴易知录》《图书集成》《大事记》《大清刑律》《洗冤录》《秋水轩尺牍》，还看过《医宗必读》，也看现代书报杂志。老人家博览群书，求知若渴，为一生事业打下了深厚的文史博学基础。那时虽说是大清王朝，但洋书、洋杂志和刚流行的中文报纸，已经充斥上海街市，成为文化领域的时尚。一天，老人发现了一本洋书，书名《美十大富豪传》，看得入迷。引起他注意的不在于富豪，而在于他们是如何创业发家。老人从中受到启示，在《纪事》中写下：“故一地必须有人提倡实业，开辟风光，人人节约勤恳，以有余之资投入生产，如此由一人为倡，而影响一省，以至全国，如今之美国即是。”换言之，如要强国富民，必须从事实业。

我查询了几处图书馆，没有找到《美十大富豪传》这本书。从年份推测，书中所述也就是杜邦化工、福特汽车、卡内基钢铁、洛克菲勒石油创业的前后。即使现在先进的工业国家，其经济基础仍然是发展工农业生产，还有建筑行业和地产。没有物质产品，说什么都是空的。在这之前乐农兄弟曾经小规模从事过毛巾生产，在他回答一位前辈时说：“惜太小，不能扩

大，如从食与衣着手最佳。”这话深得这位世丈的赞赏，民以食为天，衣和食是人类赖以生存的必需品，于是决定赞助这位有见解有志向的后辈。

老人一生谨慎，从来不贸然行事。26岁这一年，他曾经到过广州，还乘船到过香港，停留了五日，天天到皇后大道，九龙码头游览观察。《纪事》中提到太古糖厂、业广地产、火柴、电灯、自来水等，颇钦慕，大概那时老人已萌生创业的志向。为了生产面粉，老人还专程去过天津、芜湖等地考察。可见老人创业用心之良苦，处事之谨慎，老人的成功不是靠运气，更不是偶然。

《论语》“为政”篇上孔子曰“吾十有五而志于学，三十而立”。乐农老人在《纪事》上写得很清楚，1896年22岁已在上海与兄“合力开设广生钱庄”；26岁集资筹创保兴面粉厂；31岁集钱庄、面粉厂之盈利招股，在无锡首次试办纱厂取名“振新”。顾名思义，振新实业也。从此兄弟二人开创了荣氏家族的粉、纱两大实业，由小到大，由无锡扩展北到济南、西到芜湖、武汉、重庆，抗日战争期间还将部分厂内迁到成都、宝鸡、天水等地，形成了中国荣氏集团粉纱王国。截至新中国成立前夕荣氏家族共拥有面粉制造厂14爿，纺纱织布厂15爿，机械及造纸厂3爿。它的发祥地永远在无锡。倘要研究荣氏家族发展实业的创举和始末，早在1912年乐农老人以乐观子为笔名手撰的《无锡之将来》和1916年以乐农氏荣思庵为名自撰的《理财刍议》两书中就已经有了鸟瞰，见到了端倪。

1948年乐农老人已经74岁高龄，时值非常，然而老人创业雄心意犹未尽。老人觉得毕生经营的面粉、纺织一应机器设备都要进口，仰求国外，十分遗憾。《纪事》载：“三月初九为开源铁工厂举行破土典礼，地点在蠡桥下，占地四十余亩，建筑至夏间，安装机械。计划衔接公益之后，制造纱锭及织布、磨粉等机，达到自造、自用、自修的目的。现在吾国所用机械多系向外订购，漏卮甚大，故造此厂，将来创造成功，亦一基本工业也。因命名‘开源’，顾名思义，即知开发我国工业之资源耳！”

60年后的今天阅读乐农老人这段日记，不得不令人感仰。现在人们口头常说的话叫与时俱进，老人则是凡事都想到了人前。老人所说的铁工厂，实际是机械制造厂。自选、自用、自修，不仰求从外国进口，一应生产数据尽可能立足国内以减少资金外流，这就是立足国内自力更生的思想。老人所说的基本工业，实际已经涉入重工业领域，其为国家富强着想可以称得上殚精竭虑，无微不至了。让老人十分欣慰的是，在他有生之年终于见到了他一手创建的开源铁厂于1952年生产出的立式车床、重型车床和麻纺机三种机械，据说还在印度孟买国际机械展览会上获得了荣誉奖。

三、为善育才

封建社会千百年来的善举莫过于修桥铺路，兴教办学，怜孤恤寡。还在1904年日俄两国在我东三省大战，日胜俄败，面粉厂初创产品已渐有销路，已得微利。乐农老人有鉴于两霸在我国土地上打仗实为国之耻辱，遂在《纪事》上写下：“吾国人民有识者，忧时兴学，变法图强……”由此联想到人才之重要，于是说：“事业之成，必以人才为始基也。”“人才之盛衰，实关系国运之隆替。”而联系到自身，乐农十分谦逊地说：“余发年习商，读书无多，后置身实业，职务烦冗，深感学识缺乏之痛苦，渐悟教育事业之可贵。”在这年的《纪事》上还写道：“固思古人云三十而立，吾人对社会地方稍尽公益义务之责，故时至家塾中观察，拟改良教育。”用现代语言说，乐农老人在兴办实业之初已经在考虑人力资源问题了。

其时乐农年才30。乐农发起，同仁赞助共筹得六百元，由老人管理，先办荣氏家塾，建校于荣氏祠堂之左，有课堂二间及宿舍。继之再筹款共得二千元，于清光绪三十二年即公元1906年，在当时的清政府立案，改名公益学校。这所公益小学还设有女校，在当时可以说是开风气之先，说明乐农老人之目光远大，紧跟社会发展之潮流。后来有些赞助人因自身经济问题不能续助，于是乐农独力坚持，1904年在《纪事》上有这样的话：“……是年，前出款人均不继续，自生经济问题，无暇及此。余因觉乡中、族中不能少，且已任扇董，面子有关，继续办理。”所谓的扇董，大概相当于校董会董事或主席吧。乐农老人办学强调“……以加以实用为主”。他还把办学与国家兴衰结合起来，在其1935年著《略述办学之经过》一文中说：“学者叹吾国人因学文而弱，至败于甲午，思变法，而有戊戌之政变。庚子排外祸起，外人胜，我赔款之巨从心痛。”于是，他决心提倡新学，乐农老人从此乐此不疲，把办学当成了自己事业的一部分。从创办公益小学开始，男校、女校、中学、专科学校、工程学院、研究所，直至1947年在兵荒马乱、自身企业并不顺利的情况下仍然创建了江南大学。概略统计荣氏创办学校合共16所，还有图书馆和研究所各一所。江南大学可以算中国唯一的一所完全由私人独资创办的大学，至今已经60余年，虽曾数易其名，现重又正名为“江南”，至今弦歌不绝，人才辈出，已是蔚然大江南北的名校了。

乐农老人在创业的同时就兴教办学，第二代仁字辈兄弟也为此不遗余力，诸多数据都有记载。毅公作为第二代在国内的主要代表并未松懈，只是客观形势起了变化，已是有心而无能为力了。20世纪50年代初期教育也一边倒，学习苏联进行院系调整。荣氏创办的几间中小学都在1952年教育体制调整中失去了原貌。江南大学的院系经过调整已经合并到其他院校，学校本部也几经改变，已是面目全非。20世纪50年代所有大、中、小学包括幼儿园一律由国家接管承办，不复存有私人办学或资助的教学机构。这对毅公来说，像所有企业一律公私合营继而收归国有一样，毋宁是一种解脱。再说他即是想设个奖学金资助贫困学生也不被允许，何况毅公本身虽然生

活富足，已经是无能为力，连私人收藏十余万卷书的大公图书馆也都捐献给了地方政府。但是荣家办学是有名气的，也很有影响，印象之中毅公一直担任广州专为海外华侨而设置的暨南大学的校董。到了改革开放的20世纪80年代，已易名为无锡大学的原江南大学和暨南大学因要增建校舍、扩充院系都曾经请毅公捐款赞助，毅公也都尽其所能及给予资助。

20世纪80年代的中国教育又一次进行改革，把不适合中国国情的苏联学制和教学体制，参照西方的模式做了整顿和调整。多家开创于19世纪末的西方教会学校已经改名、合并、调整得七零八落，但是这些学校都曾经培养出众多自然科学、人文科学方面的杰出人才，散居国内国外，他们都纷纷成立了同学联谊会。上海圣约翰大学是其中的佼佼者，历届毕业同学也大多在海内外成名成家，于是成立了圣大同学会，一致公推毅公为名誉会长。毅公曾任过新中国成立后的圣大校务管理会主任，相当于校长，推辞不得，也参加过几次聚会，捐赠过活动经费。那时，这些同学年龄均在五十开外，怀旧心切，希望在圣大原址恢复母校。对于此举毅公并不积极。毅公懂政治，审时度势觉得牵涉面太广，不可能得到教育部门的批准。同学会会长经叔平先生是积极的，同学们也从海内外募集了一笔不小的款项。记得时任港澳办主任的鲁平先生也是积极分子之一。最终却因牵涉面广，涉及了毛主席那篇名著《别了，司徒雷登》被点了名的多家外国教会创办的名牌大学，此事遂寝，筹集的款项分别归还。

到了1985年，上述同样校名抉择问题也提到了以原江南大学为基础曾更名为无锡轻工学院、教育学院，现名为无锡大学的议事日程。江南大学于1947年创办，到1952年9月撤销，也就是五六年光景，虽然毕业生不多，但出了多位学术界、工业界的名人。师生校友都对母校怀有深厚感情，主张恢复原名江南大学。另一批改制后的毕业生，他们已不知学校原名江南，主张保留无锡。二者小有争执，江南大学老毕业生不得已向毅公求援。毅公考虑到江南大学乃是中国私人创办，与年资深厚的西方教会学校性质不同。无锡为市名，江南乃是更大的地域，恢复江南大学之名只会起到扩大影响的作用，绝不会牵扯到其他学校而产生连锁反应，给政府带来麻烦。于是，表了这样的一个态，说：“江南比无锡地域宽广嘛！”毅公一锤定音，终于得到教育部批准。1985年9月江南大学重新挂牌，给无锡各界人士带来欢欣。因为自1952年江南大学被撤销后，无锡已再无一所多学院组成的完整大学。我以为政府之所以能够批准，不只是考虑毅公的社会地位和影响，而是以“江南”为名确实比“无锡”地域更为宽广，而又在于此时此刻国家已经支持国人赞助办学，树立这样一个典型可以激励更多的人兴学，赞助教育。

办实业首在育人，这已是荣氏创业者、继承人心中坚定的信念。乐农老人从幼儿园、小学、中学办到大学，二代毅公兄弟协助老人续办。到20世纪

50年代后期，毅公在当时客观情况下已经没有条件办学助学。第三代智健先生一辈事业有成，在父亲的鼓励下立即继承祖训，竭尽所能主动以新的形式兴教助学。

1934年乐农老人60大庆，老人不愿意张扬办寿，又不便拒绝至亲好友的贺仪献礼，在毅公兄弟建议下有鉴于五里湖（又名蠡湖）两岸渡船费时，车多马大人多牲多，有碍行船走马，于是立意在五里河上架起了一座宽5.6米，长375米的砖石桥，桥下有60孔，意喻老人60大寿，老人还亲笔题写“宝界桥”三字，嵌石于桥身正中。60年一个甲子过去，桥已老旧，桥面上轮印深凹，行驶不便，加之经济繁荣，人来车往交通拥塞，宝界桥已不胜负荷。1994年适逢乐农老人120冥诞，于是智健在毅公嘉许之下，毅然出资3 000万元人民币在五里湖上老桥之西再建了一座钢筋混凝土的宽18.5米、长390米，南北四车道的新桥，取名宝界新桥。毅公为桥命名，亲自题写了“宝界双虹”四个大字。

建桥之际，智健恭请多年来师事的国学大师、大书法家启功老先生为新桥纪事。启老欣然撰稿，亲笔以正楷写在一张长3米、宽1.5米的纸上。启老为之亲笔划格，一丝不苟，镌刻于石碑。碑之正面则为毅公手书宝界双虹。这方碑现在立于两桥之间的碑亭内。启功老人80岁后因眼疾已不再为人作如此长篇记文和正楷书写，这怕是启老晚年最后的大作和墨宝了。毅公很少题字，而这方碑一面是毅公亲笔，一面是启老撰书，碑身前后都用钢化玻璃护上。如今，毅公题字启老撰书的碑已成绝响，既是宝界镇桥之宝，又成了无锡旅游景点。

启老的这篇文章题名《宝界双桥记》，不足600字，是一篇绝好的文章。老人家亲书的碑文又是一部正楷的碑帖，可以供爱好书法的青少年临摹。他用600字写成的内容，对荣家四代创业的精神事迹描述要比我啰啰唆唆写了那么多篇幅要简洁要周详。所以，我把它爰录于后。

宝界双桥记

无锡荣德生先生，奋起于20世纪之初，无多承籍，与兄宗敬先生合力振兴实业，造福桑梓。推而益广，事业遍于南北，首创无锡茂新面粉厂，次曰申新纱厂，茂新再扩曰福新，又各有增益，为广至于20有余，综以茂福申新公司之号，其所经营，实以民生衣食为本。设厂既多，而居民之就业者，乃不可胜数，原夫德生先生之用心，盖遵先德熙泰先生之遗训所谓“立身治家，常须推其有余”，且谓“交通为地方之命脉，教育尤为事业之母”。故力辟开原路、通惠路，以次遂有百桥公司之设。教育则有江南大学、公益中小学、竞化女学等。社会文化教育，则于大公图书馆致力最巨。其造就人才，历数世而不替。德翁

有七子，毅仁先生居第四。以爱国赤诚，为众所推戴，今登副揆，襄主国政。哲嗣智健先生，幼承祖训，长助父业，中岁自展新猷于境外，斐然与南陬巨绅并轨齐驱，海内外咸称祖国多贤，而德生先生累世之厚泽祥征，于斯而著。昔值德翁60华诞，毅仁先生昆仲谋所以为寿者，德翁不许。自命造桥，以利行旅，是为宝界桥，桥六十孔，以应寿纪。今逢德生先生120诞辰，智健先生鉴于梓里繁盛，数倍往昔，交通拥塞，新途亟待增辟。乃秉父志，继建新桥，用以仰资仙福。命功记其事，窃念立身扬名，为孝之大者。父子显扬，实为稀有之盛事，而德翁热心公益事业之功，与夫兴教育人之泽，于此可征，且更垂于无既焉。谨就所闻，述为斯记。

公元一九九四年秋日

元白启功拜撰并书

兴教办学是教育，怜孤恤寡是慈善，修桥铺路应该称为公益，用现时的话说是公用事业。据无锡市有关调查，原桥尚在的有39座，原桥经整修或加宽的16座，尚未找到遗址的11座，加上拆除新建的合共100座，遍及无锡、武进、丹阳、宜兴等地。

四、诚信为本

自古商人能成大器者无不以诚信为本。相传战国初，范蠡助越王勾践灭吴以后，深谙功成身退道理的范蠡，不辞而别，悄然泛舟五湖，也有一说带着西施泛舟五湖。五湖一般指洞庭湖、鄱阳湖、太湖、巢湖、洪泽湖，泛指今天的长江流域一带。总之范蠡到过很多地方经商，发了大财，史称陶朱公，寓意逃脱了诛杀。飞鸟尽良弓藏，狡兔死走狗烹，这句名言就由此得来。更为难得的是陶朱公三聚三散。范蠡不仅是一位伟大的政治家军事家，而且是一位商业奇才。他贸易经商聚积了大量财产后施舍给平民百姓，再聚再散，如是者三次。古今经商者莫不以范蠡为楷模，为偶像，为祖师。乐农老人创建的铁工厂在蠡桥下，桥名蠡想是与纪念范蠡有关。而经商最重一个诚字，力戒一个欺字，所以乐农老人以“戒欺”二字名其室。西方人重表现，重检验结果，而东方人特别是儒家遵从的是一个“心”字，要正心，要问心无愧。西方人也讲究做生意不要欺骗，而东方不单看结果，还讲求不但不可欺人更不可欺心，欺心就是欺骗自己，昧了自己的良心。

诚信二字是老人成功的信念和保证。而诚信二字说来简单，身体力行却非易事。《纪事》中处处表露出老人的慎，风险大投机性的事乐农绝不做，

字里行间透露在经营理念上与胞兄之分歧，但又显示出老人对兄长的尊敬和爱重，是中国传统道德所表现出的兄友弟恭。毅公就用过乐农老人重诚信的事例在中信的会议上教育过中信人。他说：“离开了信誉，是搞不成业务的。你们知道我家过去是搞面粉厂的。面粉厂是怎么发起来的？我说一个故事。开厂的时候很不容易，刚开始没有多少钱，有一年发大水，小麦很潮，放久了有股味道。我父亲就下命令，不能买潮湿的，都得买最好的麦，好的麦自然要贵些，磨出来的粉也就不一样。后来，市场对面粉做了比较，我们的面粉最好，卖得也最好。资本主义企业的信誉是很重要的，我们社会主义更要讲究信誉。”

其次，现代人不大用实业而用企业来涵盖所有生产、营运等各行各业。成功的企业老板被称为企业家，其中出类拔萃的则称为大企业家。现在自诩为企业家和冠以大企业家盛名的在报章杂志上多如牛毛。有的只要是发了点儿财就自称为企业家。他们不一定为社会创造物质财富，而是从事金融，用金钱、用恫吓骗诈种种手段来套钱，来创造更多的财富。请看乐农老人在《纪事》里是怎么说的：“我是一个事业家，不是一个资本家，我所有的钱全用在事业方面。”“余留心社会经济，而主多立工厂，推至省用、国用，而至世界经济之竞争，尤以自力生存，对外相当为比较。于是，国人皆以‘大实业家’目之。”“茂、福新粉厂销之广，尝至伦敦，各处出粉之多，无出其上，至是有称以‘大王’者。自维愧悚，不足当此盛名，仍思力谋扩充造福人群。”乐农老人的这段话，应使稍有良心的现代企业家为之愧悚，为之汗颜。

乐农老人饱读诗书，自幼及长，手不释卷。《纪事》载：“余每晚看书至十时后，各人苦之，总管吴炳奎尤不安，彼时时偷闲，出外应酬，我不离账房，彼必陪我闲谈。”于是，老人开风气之先，出资在无锡兴建图书馆，陆续购书五万余册，供乡人阅读。这样规模的图书馆即使在今日中小城市也算很像样了。

五、有梅共赏

乐农老人工余休闲喜爱栽花种竹，原是旧时文人雅士修身养性的隽雅风尚。老人尤爱梅，无锡又盛产梅，冬有蜡梅春有红梅，其色美而不艳，其香幽而隽永。北宋诗人林逋有爱梅诗曰：“疏影横斜水清浅，暗香浮动月黄昏。”蜡梅独立傲霜，盛开于三九严寒百花凋零之际，红梅则放苞于早春，为百花之先。乐农老人之爱梅，岂独爱其色与香，而是爱其傲骨峥嵘之高节，故有“一生低首拜梅花”之吟句。乐农老人因爱梅，于1912年斥巨资购山脊地建筑梅园。园内除了几处亭台楼阁景点之外遍植梅花，冬春之际秀色可餐，香气袭人，待到月色黄昏之际，真是暗香浮动，惠及周边。“文革”后期毅公有感于斯，即以尊人“一生低首拜梅花”为题，请名画

家谢稚柳作红梅画轴，悬在客厅。

旧时江南富绅自家修筑园林的在大、中城市几乎都有，规模大小不一，但都是封闭的，自娱自乐，不对外公开。像家乡扬州，幼时就听过有何道台家的何园，李家的个园，盐商卢家的卢园，只闻其名，也经常路过，却从来不曾进去过，直至新中国成立后才由政府接管，公开对外，买票游览。唯独乐农老人的梅园却是从建成之日起就对外开放，免费任人游览。独乐乐何如众乐乐，这大概是乐农的宗旨。有一份资料是这样写的："荣德生当年斥巨资修梅园，秀美可观，竟然免费对游人开放，此种胸怀如今罕有人及。梅园开放后，小商小贩不绝，园中环境一度恶化，但荣德生认为自己能给他人带来生计，并不禁止。"这又是何等的胸襟和境界！

1913年乐农39岁，对梅园规模感到不足，《纪事》载"梅园尽力扩充，先后购地计山粮150亩，数年种植梅3 000株，其他花木，四时不谢。自城至乡，已有开源马路，不一小时可达园中央"。"山粮"二字，想系无锡用语，大概是薄脊山坡之农地。有了3 000株梅花尚不满意，又种其他花木四时不谢，以飨游客，可以步行一小时抵达，可见乐农老人对家乡人想得何等周到。梅园门口有一块自然形态的花岗石，石上有乐农榜书"梅园"二字，未署名，时在1916年。大概是以后遭水火兵灾破损，1924年春老人又以榜书梅园二字于花岗石上，下署"甲子春日乐农书"。这块横石至今仍嵌在梅园正门额上。前几章我写过一段曾任中信党组书记的老革命家刘宁一同志的故事，他在20世纪30年代被特务追捕逃到无锡，身无分文，便在梅园游人长条木椅上露宿一宵，就正是在这里了。

六、实业兴家

清末民初的中国，具有一定规模的工矿企业、铁路、交通、邮电数量既少，又多为洋人买办、官僚把持、垄断，真正的民族工业是在夹缝里成长的。1986年荣氏海外亲属200余人回国大团圆，受到邓小平同志和多位国家领导人接见。82岁的小平同志跟比他小4岁的荣尔仁先生说："从历史上讲，你们荣家在发展我国民族工业上是有功的，对中华民族做出了贡献。民族工业的发展是推动历史前进的，至于资本主义的消极因素那是另外一回事。"在谈到荣氏家族的家风时，尔仁先生告诉小平同志："我们的父辈教诲我们要脚踏实地，实事求是地为国家做事。"

两位老人的对话寓意深远。小平同志的第一句是"发展民族工业有功"，是肯定民族工业家对国家的贡献。第二句是"民族工业的发展是推动历史前进的"。这后一句话的分量我以为更重。有一个观念在我们头脑里非常深刻，就是凡是推动历史前进的都是进步的，革命的；反之阻碍历史前进的则为反动，如果是政治上的就是反革命。

尔仁先生的话重在“父辈教诲，脚踏实地实事求是地为国家做事”。说明身居域外的荣氏子弟未忘祖训，要为国尽忠。

小平同志还有半句话：“……至于资本主义的消极因素那是另外一回事。”我琢磨很久，什么是消极因素？无疑就是资本论里所阐述的剩余价值和剥削。小平同志接着说：“那是另外一回事。”意思大概是这问题太复杂，不必在这样的场合探讨了。

从来劳资是一对矛盾，旧社会学徒与老板就是类似这样的雇用和被雇用的矛盾。

中国工人运动史上最著名的京汉铁路二七大罢工、长辛店车辆机械厂大罢工，省港大罢工，姑且不论，单说发生在纺织系统的被称为“五卅惨案”的史事。事情发生在1925年的上海日商内外棉七厂，工人领袖共产党员顾正红率领工人群众与日商交涉竟遭日商枪杀，激起了全国抗日救亡运动，史称“五卅惨案”。这事发生在上海日本租界的虹口。此外没有听过，也没有记载纺织行业发生过大规模的劳资纠纷、罢工行为。

公司有位同事跟我谈过这样一段故事。他的母亲抗战前在荣氏企业申新纺织厂当纺织工人，父亲从事党的地下工作，在纱厂附近办工人夜校，是义务的。他说母亲除了赡养老母外还要负担父亲的生活费用，日子似乎过得还可以。

1951年我在上海读书，暑假学校组织我们到工厂宣传毛泽东思想，我负责带一个队到新裕二厂，一个中型的纺织厂，与工人同吃同住同劳动一个月。每日三餐与日夜班工人（大半是女工）在工人食堂吃饭，八人一桌随到随开，四菜一汤，两荤两素，有鱼有肉，都是资方免费供应。我说的都是事实，不加分析，那时尚未公私合营。

小平同志说的那半句话“至于资本主义的消极因素那是另外一回事”，话里提到“资本”。说到资本，这个问题太大，应是理论研究的课题。20世纪50年代初，我们学过列昂捷夫的政治经济学，觉得深奥枯燥读不进去。但记得有一句话是马克思说过的，原话记不清了，请朋友查出，这句话出之于《资本论》第一卷第二十四章《所谓原始积累》第六节。原文是“资本来到世间，从头到脚每个毛孔都滴着血和肮脏的东西”。看到这里我想了几天，不敢往下写了。后来想想我还是就事论事，从中国特色的角度，把我想到的写下来。

19世纪末至20世纪的中国已经沦为封建主义帝国主义半封建半殖民地的境地。列强和外国资本来到中国，它带来的正是《资本论》所诠释的从西方和殖民地榨取来的资本，它的每个毛孔都滴着血和肮脏的东西。无疑，它

带来的军事强掳、筑铁路、办工业、建银行、开矿场和一切投资所得到的每一个铜板都滴着中国劳动者的血和肮脏东西。

清朝末年的中国工业还只是作坊、工场和手工业者，为数有限的机械生产也只是从西方引进的官僚资本。产业工人还是雏形，远未形成队伍。由中国平民百姓用自己辛苦赚来的血汗钱作为资本投入机器生产，受着封建王朝、官僚资本、帝国主义的压迫，也就是新民主主义论说的民族资产阶级头上压着三座大山。中国的民族资产阶级是从三座大山的夹缝里成长的。

清王朝政权的基础是官僚、仕宦、乡绅，平民百姓在他们的管辖之下。当时的政府对从事实业者概以商人称之。乐农《纪事》载，在他开始创业的1901年有这样一句话："当时，重仕宦而轻商人也。"所以，他购地建面粉厂即遭到清王朝基层政权、乡绅乃至于地保土豪的阻挠，"……具名告厂，谓擅将公田、民地围入界内，谕令迁移……"，还说破坏了风水，实是层层伸手索取钱财。

待到辛亥革命后，换了朝代班子照旧，地方政权依旧在土豪劣绅手里，苛捐杂税，欺榨勒索，有甚于封建王朝。20世纪20年代官僚资本洋行买办取代衙门酷吏，其欺压创办实业者的手段更甚于往昔。那时有志于创办实业者大都是在农村难以生存，流散到城市和城市的自由居民，按照《共产党宣言》的说法，他们是"第三等级中最勤劳、最能干、最精明、最优秀的一部分；从这个市民等级中发展出最初的资产阶级分子。"但是，中国早期的创业者，他们的社会环境不同于英国产业革命后的情况，而是面临着封建主义依旧，官僚资本新兴，殖民主义扩张的现实，所以清末民初的中国民族资产阶级来到人世历尽艰辛，仿佛是私生子，这既是宿命，也是中国特色。

读《行年纪事》，民国五年（1916年）乐农行年四十有二，即毅公出生的丙辰年，所以毅公肖龙。其时乐农几经艰难奋斗，面粉行业已在无锡、上海奠定基础，有了一定的资本积累，想扩大经营，多开设几爿面粉厂。乐农有位友人在汉口经营面粉，于是他到汉口进行调查研究，《纪事》上写道："余因汉口厂粉不能吃，多石沙也，如设厂改良，营业必佳。余意湖北，河南、山东、皆须分厂，以占地位。"此处"地位"系指市场。接着写道："经开封，郑州、新乡看茂兴分厂厂基，已托人租定车站边地，拟设厂。小清河水清，道口办麦近，即往道口一游，认为合宜，已禀部立案购机。正进行间，被该省绅士王君禀部立案，并专利，使我不能造厂。后至京，部员商量，俱云：'可向平政院起诉。'余意不可，明知可胜，人地不宜，营业必败。"

此例即是乐农经办实业遭封建残余、土豪劣绅压榨的事实。绅士王君的阻挠，目的在要钱，即使打赢官司，也阻止不了以后永无休止的欺榨勒索。

强龙压不住地头蛇，躲了今天，躲不了明天。乐农心知肚明，惹不起还躲不起嘛。这就是荣氏粉纱企业未能扩展到其他省市建厂兴办实业的缘故。

抗战时期，上海无锡8爿纱厂，其中6爿被日军派日商接管。1941年12月8日珍珠港事变，太平洋战争爆发，《纪事》载："……上海日、伪军进入租界，英美产业悉被视为敌产，非英美者亦多牵入，申二、九亦在内，被军管理，同业五家相同……"两厂整理车间大部分精密机床都被日寇掳劫而去。苦守到抗日战争胜利，国民党接收大员又将被日寇视为敌产的华商资产认定为日产，于是华产又成了敌产，一概予以接管。难道接收大员不知道这是荣氏资产而敢于睁着眼说瞎话，因为他们借此可以大敲一笔钱财。这仅是民族资产阶级受帝国主义反动政权压榨的一例，是压在民族资产阶级身上的又一座大山。

待到抗战胜利，早在20世纪30年代已经在中国形成了封建买办官僚资本集团的蒋、宋、孔、陈四大家族，垄断着全国经济命脉，控制着中、中、交、农四大银行（这里所指的四大银行是旧政权时代的中央银行、中国银行、交通银行和中国农业银行）。而从事实业、商贸企业者无一不需要金融信贷支持，亦无一不受制于其淫威，加之外货充斥恶性竞争，又是连年的战乱和市场不景气已使荣氏企业更加运作困难，捉襟见肘了。

申新七厂是拥有近六万纱锭的大厂，工人就有三千余人，原为英商控股，1928年为荣氏企业收购，成为华人收购洋人企业的首例。该厂资产共值500万元，用以收购向汇丰银行抵押贷款额不足资产之半数，而汇丰竟依仗权势和官商勾结以低价强行拍卖。这一帝国主义对中国工商界的强暴掠夺倒行逆施，激起了上海各界、各社会团体的义愤，群起集会抗议，向政府请愿，并通过决议，全市华人企业与外国银行断绝往来。一时传媒报纸纷纷发表社论，声援申新，谴责汇丰。申新七厂职工更是群情激愤，庄严宣告：

"国势颠危，外侮强凌，覆巢之下，安有完卵……该行使用高压手段强行拍卖，其蓄意摧残我国实业，破坏我国司法，昭然若揭……在该行未遵我国法律取消违法拍卖以前，职工等一息尚存，誓死反对。"他们还打出了这样的口号："厂存与存，厂亡与亡，不惜任何牺牲！"与此同时，申新各厂和全国国货工厂联合会亦以各种形式群起响应，一时声势浩大，震惊了洋人和政府。

这篇宣告和口号有声有色，可敬可佩，显示了中国劳动人民工人阶级反对帝国主义的义愤和爱国情操，他们在外力压制下，与企业主民族资本家利害共同，结成了统一战线。

洋人未曾想到中国的工商界有如此团聚力，情绪会如此激愤，迫于形势，

汇丰银行宣布解除拍卖，抵押贷款可以延期归还。

然而，一波未平，一波又起，申新七厂被迫解除拍卖，代表西方利益的汇丰银行贼心未死，他们与中国新兴的官僚资本相互表里，趁申新六、七、九厂因借贷中央四大行的银团贷款未能及时偿付，在此青黄不接之际希求再予放贷以便复工，宋子文竟然策划了一个强制性的“援助”计划，赤裸裸地对荣氏兄弟说：“申新这样困难，你们就不要管了，你们家每月开销，由我负责。”对宋的高压，荣氏仁字辈兄弟敢怒而不敢言，最后还是老将出马，乐农老人出面，给宋子文写了一封亲笔信，婉言谢绝。

天无绝人之路，上天也不愿看到中国的民族资本被扼杀在摇篮中。1936年棉花大丰收，比上年增收六成，连续几年的花贵纱贱局面为之一变，加之乐农老人带领仁字辈荣氏兄弟的勤奋努力，加强管理，改进技术，调整设备，精简机构，杜绝浪费，终于出现了产品质量好，成本低，销路好的大好局面。荣氏家族纺纱工业重新走上了兴旺发展的康庄大道。

就在这年，乐农老人在《纪事》里写下这样一段话：“本年所受经济上之苦况，笔难尽述，但至此已一扫而空矣。上海各厂除申二外，均好。天天生利，出品白净，出数加多，成本合轻，积货渐减，否极泰来。花款，机款，陆续还清；庄款虽欠，但已放心。”

综观乐农老人艰苦奋斗终生，除却北伐之后至抗战前夕这段没有战乱的时期，荣氏实业发展迅速，经营相对稳定，心情比较舒畅，其余时间不是兵灾，便是官僚资本伙同帝国主义买办的盘剥敲诈、欺压打击，以莫须有罪名抓捕荣氏子弟，最终还上演了绑架七旬老人的闹剧。但是老人以儒家思想，佛门信念给予的坚韧意志，顺应潮流，奋发图强，为民造福，顶住了头上三座大山的高压，建成了中国唯一的粉纱王国。中国其他多位民族资本家与荣氏家族一样有着同样的遭遇，他们都是成功的伟大杰出的企业家，为中国的生产发展史写下了光辉的篇章。这就是有别于西方资产阶级资本积累的中国特色民族资产阶级。

清末民初中国工商史上出现了一批工商巨子。中国社会科学院研究员周见先生把新中国成立前的中国民族资本家分为四种类型：绅士，如张謇；买办，如唐廷枢；官僚，如盛宣怀；平民，如荣德生，称荣德生为平民商人。

张謇是出了名的清末状元公，后来放弃仕途，转而经商，提倡办实业。在家乡南通创办大生纱厂，缫丝丝绸厂，垦荒植棉，一生创办了203个企业。也办学，有小学、中学、农校、医校、蚕桑学校，特别注重培养师资的师范学校，还办过戏校，是当时主张实业救国的领袖人物。他还出任过北洋政府的实业部部长，是大江南北著名的缙绅，影响很大，受人尊重。

他的纱厂规模与数量不大，局限在南通地区，到了第二代已经式微，待到新中国成立时已经不成气候了。

张謇作为一位改革家，无疑是一位伟大的人物，以其前清状元公和民国实业部部长的官阀办起事来自然事半而功倍。他于1926年去世，享年73岁。

1929年胡适为《南通张季直先生传记》作序说："张季直先生在近代中国史上是一个伟大的失败的英雄......他独立开辟了无数新路，做了30年的开路先锋......终因为他开辟的路子太多，担负的事业过于伟大，他不能不抱着许多未完成的志愿而死。"他儿子张孝若对胡适的评价深有感触，他说："你说我父为失败的英雄，这话恰当得很，就是我父亲也承认，因为他生平志事没有实现的，何止百分之八九十......他的若干个宏伟计划，都没有成功，没有成功，不是失败吗？"平心而论，张謇是一个伟大人物，他的一切作为都是为国家，为人民，不崇洋媚外，是一位了不起的民族资产阶级的绅士。

唐廷枢，我查《辞海》才知道他是广东香山人，在香港马礼逊学堂读过书，是中国近代史上著名的洋行买办。1863年唐当上了英商怡和洋行的买办，投资办协和、北清、华海轮船公司，做过丝茶出口贸易，受到李鸿章器重，当过招商局总办。还在英国人支持下开过煤矿，修过铁路，曾经名震一时，后为盛宣怀排斥，势力渐衰。

网上是这样简介他的："他学得一口好英语。在港英政府和英人控制的上海海关当了10年高级翻译。在其任翻译期间利用棉花出口的高潮从事棉花投机生意，成为外国洋行收买中国棉花的代理。在任怡和洋行的10年中为洋行经理贷款，收购丝绸，开展航运，还为老板投资当铺，经营地产，运销大米、食盐。开过三爿钱庄，以周转他的商业资金。他还涉足内地的矿产开采......唐廷枢不但自己附股于外国企业，而且还为外国洋行吸收许多买办和商人的资本，尽他最大的努力拉拢外国洋行在中国的生意。这些活动不仅增加了他的额外收入，而且使他能对其所代表的中国股东，施加他们老板所希望发生的影响。唐廷枢离开怡和洋行参加李鸿章为后台的招商局任总办，从外国洋行的得力买办又成为洋务派官僚的得力助手。受李委派筹办开平煤矿，又办开平铁路，又会同其他买办开银矿，开铜矿，开金矿。客观上他的一生对创办近代实业，推动经济发展有过重要贡献，但他的根本离不开为外国洋行和中国洋务派官僚服务，代表西方殖民主义和封建官僚资本主义的利益，说他是买办还不够，应该是官僚资本主义洋买办。他曾经煊赫一时，待到20世纪30年代已经销声匿迹。"

有趣的是我曾读《人民日报》海外版某天的报纸，见其第七版右下角有小幅附图像的报道，标题是"《大龙脉》塑造近代工商奇才形象"，兹爰录如

后。

《大龙脉》塑造近代工商奇才形象

> 日前，中央电视台电视剧频道开始播出24集电视连续剧《大龙脉》。该剧艺术地展现了中国近代史上杰出的实业家唐廷枢为推动国家经济发展，舍弃一切，散尽家财直到牺牲性命，成功建设中国第一座煤矿唐山开滦煤矿、中国第一条铁路唐山唐胥铁路的真实故事。该剧在描述历史的同时，精心刻画人物，塑造了一位令人钦佩、有血有肉、有情有义的中国近代工商业奇才形象。凸显了他呕心沥血、忍辱负重的人格魅力。
>
> 该剧主要演员包括中国台湾的张复建，中国大陆的杜志国、郭金、艾丽娅、王璐瑶等。

拜读之后，我真佩服我们的剧作家，不管人物和历史的真伪、正负、是非善恶，可以任意生搬硬造胡诌海编，而我们报纸的编辑们也不花点儿时间查查字典看看网上，只要耸人听闻有看点便照章发表。我不反对对历史人物如对曾国藩、李鸿章等做历史的重新认识、诠释与评论，但把这样一位近代史上代表洋人利益的官僚买办描绘成有血有肉、有情有义的中国工商业奇才，还突显他呕心沥血、忍辱负重的人格魅力则是歪曲历史，混淆是非，误导观众。只要能请到名演员、名大导，便有观众、便有很高的收视率，便有票房价值，卖出胶片便是好电影。用现代的语言来说，就是要会包装，只要包装好了金玉其外，尽管都是糟粕，败絮其中，也能上座赚钱。这就是当代商业社会的价值观，是改革开放的“负产品”。

至于盛宣怀，还在前清就当过邮传部大臣，是煊赫一时的大官僚，在江南红透半边天。盛家曾经富甲一方，但早在20世纪二三十年代就已经衰败了。

网上简介说，他是清末的一位政治家、企业家，也办过慈善事业。他出生官僚家庭，办过航运，邮政电报，开过煤矿，修过铁路，开过银行、纱厂，也支持过袁世凯，投靠过日本。他的毕生经历离不开一个“官”字，周见把他列为官僚资本家是十分恰当的。1895年他在天津创办了北洋西学堂，1902年他又在上海创建了南洋公学，前者是北洋大学，是今时天津大学的前身，后者就是日后的交通大学，虽都是用官家的银子办的，也不能不承认他这个洋务派有远见卓识，对中国的早期教育做出过贡献。

周见的社会分析，将乐农老人定位为平民商人，有一定道理。老人出身平

民，等他发家致富之后，生活虽很富裕，但老人依旧保持着节俭平淡，仍然以平民的心态对人处世，不骄不躁不奢不惰。

但是，我以为不能简单地用平民二字来概括乐农老人的为商。首先，老人的一生谨遵儒家，恪守孔孟之道。他把儒家的为人为学乃至忠君爱民的人生哲理用到了商场。比如说，如果老人终其一生从事钱庄金融事业，凭他的睿智勤奋照样可以发家致富，财甲一方，但是老人有所为有所不为，在钱庄金融业获利之后立即用以投资生产建设，因为只有生产才能创造物质财富。农民种庄稼生产粮食，种棉花用来织布。老人就以此为基础原料，收麦磨成粉，收棉纺成纱，织成布。有了面粉才可以做馒头，做面条，有了棉布才可以制衣缝被，最终为的是解决人类赖以生存的两大要素——衣、食。乐农一生从事工业生产，而工业生产的一切原料来自农业，所以乐农尊农而且乐于农，故曰乐农。这一切生产经营活动贯穿着儒家思想和理念，所以我以为用儒商来定位乐农老人似乎更为恰当。

1952年7月，一代伟人、20世纪中国最大的民族企业家、大慈善家，以毕生精力创建面粉、纺纱王国，终身奉献社会的老人离开了人世，享年七十有八，已是耄耋之年。老人的丧礼庄严而隆重，受到了党和国家领导人的重视。老人留下的事迹、品德和对社会的贡献为20世纪的中国生产发展史谱写了光辉的篇章。

1955年6月20日，毅公遵照德生老人遗愿将无锡荣巷藏书近20万卷的大公图书馆一所捐献给无锡市人民委员会。大公图书馆即前文曾经提过的公益图书馆，更名为大公，倒真是一大二公了。同年9月11日，毅公又遵照乐农老人遗愿将梅园除其中乐农别墅一部分拟留作纪念德生公之外，全部园林建筑物赠献无锡市人民委员会。两封捐献捐赠文书均为毅公手书并盖章，如捐献图书馆函称曰："该馆文籍私人藏贮，终非适宜"，捐赠梅园函："先父德生公在日，曾为增加地方名胜，在本市西郊购置山地辟为梅园，锐意布置，以供各地方人士来锡游览，数十年来已成为当地名胜之一。新中国成立后，先父有意将梅园赠献政府，由政府管理，则内部布置是必更为绚丽灿烂……"两封信都写得情真意切，心诚意正。

至此，荣氏宗字辈两兄弟创建、仁字辈诸兄弟继承、辅佐，历经半个世纪辉煌的基业资产，全部奉献给了国家，真正做到了取之于民，还之于民。除了上海自住的康平路寓所、银行储蓄存款外，连北京的寓所也是政府提供的。按阶级划分成分，毅公已列无产者行列了。

七、读书立志

毅公正是在这样的家庭出生，受到传统伦理道德的培养、熏陶成长的。他

幼时在荣氏创办的公益小学读书，晚饭后还要跟大公图书馆馆长严肖兰老师读四书五经和古文。毅公回忆说这位严老师是前清秀才，很有学问。从语气看，毅公很敬重这位老师，想是严老师给他启蒙学习古文诗词。小学以后他进了乐农老人自办的豁然洞读书处读书。这个读书处原为荣氏子弟设置，后来荣家亲友都愿意送子弟来就读，乐农老人索性一概接收，分两部教学。从字面看“读书处”好像是所私塾，其实不然，它分甲乙两部，把一般学校的初、高中各三年缩短学制为四年，去掉图画、手工这些课程，专授国文、英文、数学、自然。自然课程大概相当于生物、物理、化学。国文则是其中重点，四年下来学生都已读过《战国策》《史记》《昭明文选》《乐府》《楚辞》的精华部分，要比普通高中的语文水平高得多。

至今《梅园豁然洞读书处文存》还保存着毅公当年的诗文。在文存第一集中有八篇，第二集中有17篇，合并共25篇，是荣氏兄弟中作品最多的。25篇中有记、有论、有铭、有启、有赋、有函，附卷中还有诗5首。仔细阅读，篇篇首首都是可圈可点的佳作。有的正经严肃、有的风趣诙谐、有的评述议论、有的鞭辟时政、有的游戏抒情。

2005年春，毅公在无锡听涛园休息，其时身体已很虚弱，行动已不方便。适逢上海古籍出版社送来刚发行不久的《荣德生与兴学育才》上下两册，毅公小女智婉和我各得到一套，还请毅公在书册首页上签了名。智婉看了父亲的文和诗，很是惊讶，问道：“爹爹，你那么年轻就能写出这么深奥的古诗文！”毅公莞尔一笑说：“我现在怕写不出来了。”

本文引证的毅公早年诗文都载之于《荣德生与兴学育才》一书。

先读毅公的诗：

五言绝句·中秋，诗曰：

明月有辉光，中宵夜气凉。

可怜争战地，戎马正仓皇。

前两句写中秋之月，后两句则在抒发感情。诗的是中秋，想的则是军阀混战，敌对官兵相互厮杀，可怜都不知在为谁打仗。唐朝李华有篇名著《吊古战场文》，洋洋洒洒近500字；杜甫的七言乐府《兵车行》，讲的都是战争给人民带来的创伤苦难。毅公的五言绝句20字，同样抒发了对军阀混战、争权夺利的感怀忧伤。

再有七言绝句·读书竹下，诗曰：

小罗浮后千竿竹，个叶离枝纷矗矗。

持书倚竹自长吟，山外樵歌伴幽独。

这首七言的气氛与中秋完全不一样了。无锡、宜兴地区多竹，一位文人雅士休闲地在竹林深处放声吟诵，听着樵夫的砍柴小调，享受着幽深的寂静。

诗言志，文寄情。毅公在写上录两首诗文时也就十六七岁，以后入读圣约翰大学，以读洋书为主，再没有时间和机会作文吟诗了。16岁的少年，诗文达到如此境地，实属难得，所以我前面说过多次毅公国学根基深厚。他之所以能够小小年纪便能写出这样的诗文，得益于老师善教，在于自己肯下功夫研读、背诵。肚子里若没有百篇以上的古文和三百首唐诗是写不出吟不来的。而更为重要的是，若没有这样的胸怀、志向和感受，纵使有再好的文笔也到不了这样的境界。即以毅公撰写的《豁然洞记》为例，其结语是这样写的："方今士夫当路者，莫不以一履兹洞为快。然浅见之士，辄以为无亭台楼阁之巧，粉红黛绿之丽，多一至而不再及者。彼士夫当路者，则又虽欲常踵迹其间，而不可得也。嗟呼，人性之好恶，抑何判殊之远也！"

再谈25篇文章，先引录一篇公函：

拟乡长致公安局长公函

径启者：

敝乡公安，向赖贵局维持，劫盗不行，宵小匿迹，地方得以靖绥，感何可言！

兹值年谷有收，民众方砻米出粜，得价以备不时之需，经常之用，其款或分存于外，原非尽藏之家。而盗贼即由是生心，每于此时求逞其穿窬越货之志。虽未必即有其事，要不可不严为之防。

又如赌博一事，久已奉令禁止，原不容轻启其端。惟当岁晚务闲之时，或不免借此以为娱乐，卒之损失金钱，违犯干罚，其害尚止及于一人一家。倘因私相聚赌，以致外来奸人混迹其间，一旦引类窃发，害更不可胜言，尤当严绝其萌。务俾安居乐业，第风草之偃，有待雷霆之威。

为特恳请贵局长，迅赐饬下各区长警及游巡队士，格外加勤，随时严

密侦缉盗贼，并重行禁止赌博，以杜混迹，而安闾阎，实纫公谊。

此致

无锡县公安局局长(注)

这份263字一页纸的公函，言简意赅，辞藻隽雅，言之有据，触人警觉，即使麻木不仁的公安局长也会为之动容而加以整饬。

倘使将这份公函照原文改写为白话文，恐怕没有500字是下不来的，意思也未必能表达得如此清晰，自是更无文采可言了。

我读了几遍，琢磨了好久，从标题字面看“拟乡长致公安局长函”，似乎是代当地乡长起草的一封致县公安局长的信。再仔细推敲，少年时的毅公没有必要为当地的乡长捉刀代草文书，如将这“拟”字改作“摹”字解，就可以迎刃而解了。这篇文章应是有感于年关将近，农家卖了收成得了些钱财，而引起盗贼垂涎，要慎防盗贼偷窃。又恐年下农家休闲，以赌钱为乐，甚至开场聚赌，既有碍民风又恐引起奸邪小人趁机抢劫，而破坏治安。有鉴于此，毅公模拟乡长口气给县公安局长写信一封以示警预。这里乡长也未必就是一乡之长，而是乡里士绅。这样解读似乎可以理解了。

毅公的这篇“公函”属于应用文类，或称为公文。这样的文体无论新旧社会，都是用于工作中请示报告，下达指示命令的，要求简明扼要把事情、道理说清楚。即如每年年初中央下发的红头一号文件，也属于此类严肃的文书。旧社会政府行文讲究等因奉此一套程序，新中国成立后的行文又逐渐形成了一套新的八股，用的都是白话文，既啰嗦又不大讲究逻辑，往往语句欠通，词不达意，就更无文采可言了。

大学毕业以后，毅公已经全身心投入企业的经营管理，深厚的国学基础却给了他语言的儒雅和辞藻的丰厚。担任政府公职和创建中信以后，诸事纷繁，他已经没有时间静下心来亲自撰文，但他修改秘书们起草的文稿，特别是应用文体的报告有他的独到之处。他轻易不否定秘书们起草的文稿，而是删减增补，把可有可无的语句删节，增之以必要的文句，使文函行文流畅，言简意赅。特别是在书信中带礼貌客套的陈述，用语体文就啰啰唆唆，而文言文则精练得体，一两句话已经表达得准确而恰当。我在毅公身边当了几年秘书，从中可真得益匪浅。

这篇“公函”定是毅公心有所感，兴之所至的一篇游戏文章。愿与从事秘书工作的同行共同欣赏学习。由是可见，毅公少时的风趣和在驾驭文字上的功力。

说起游戏文章，毅公25篇中还有一篇绝妙佳作。现将这篇《训子》也爰录于后：

训子

比闻尔在外，好事奢靡，不务商业。尔年事已长，非稚龄可比，须知奢靡害人，失业倾家，皆由此也。吾家自汝曾祖业商，积铢累寸。汝祖继之，得少居积。吾已奢矣，而汝乃加甚，可无戒欤！且人见汝之奢侈，必羡而谋汝。汝以奢侈之故，而身就人害，我心何忍！且服用过奢，易致受伤；吸烟饮酒，尤其甚也。钱财之物，得之非易，而汝乃挥之如粪土，不稍可惜，转以汝父为吝啬。乃父非吝也，实汝奢侈过度，故觉乃父吝耳。自后当戒，勿为过甚。

又闻汝好与人讼。讼狱伤费，仇人取怨。且与人讼，则必延律师，费已先偿矣，而胜负未可卜也。胜仅足以抵律师费用，负则偿且不资，是讼之害也。亦当戒之，勿蹈也。

再者，汝又无恒，颇喜效慕侠客。夫侠客而果有朱家、郭解、杜季良之辈，固可效也。然学之不成，尚有类犬之诮。况今之所谓侠客，类皆乡中之无赖，趋邀酒食好勇自诩之徒耳，非所谓好义者也，安可效乎！

曾国藩与诸弟言，凡事必须有恒；马伏波诫兄子，以敦厚周慎。谅汝亦曾读之，何迹其所行，乃反乎此耶？其速自忏之。

要言之，以上四端，汝皆常犯。往过已矣，其后来者，不可再蹈故辙，伤汝父誉也。㊟

这篇短文用信的体裁书写，全文共500余字，讲的是父亲教训儿子不可奢侈，不可烟酒，不可挥霍，不可兴讼，不可好勇，不可行侠等，结语用曾国藩家书中的“与诸弟言，凡事必须有恒”和马伏波诫兄子“以敦厚周慎”为典，语意恳切，文辞典雅。不知者以为是严父谆谆教诲绔子，情义殷殷，望子成龙，为人子者不能不为之感悟。殊不知毅公写这篇文章时年才十六七岁，尚未谈婚论嫁，哪来如此不肖的儿子。

细读之后我才感悟到，少年时的毅公看到周边和所听所闻年轻人的种种恶习，遂加以一一描绘，分析其由来和后果，以警惕同辈，乃至于自己切勿沾染。以训子的口吻写出了这篇亦庄亦谐的家信，足以教育当代后世。时光已越80余年，而信上所列种种不良行为，仍是时下不肖青年之常见。文

中谈到的家庭背景，自祖、父辈都是毅公本身的写照，以自身为典例，既是有所感又是有所自诫。

毅公少时文25篇中有一篇题为“读荀子”，是一篇论文。读后，我感到毅公恐怕是熟读宋苏洵、苏轼、苏辙父子的论文，而且十分欣赏苏文，又深受其影响，所以这篇近千字的文章，论点明朗，论据确凿，逻辑严密，气势雄浑。中心思想是说世人皆以孟子是古今孔学唯一继承人，是孔学正宗，为世人誉之为亚圣。宋儒程朱又加以推崇和发挥，终于奠定了孔孟之道乃是千古治国为政的唯一准则。论文说作者初亦以为是，但读过《荀子》后发现孟子之阐述孔子有偏颇之处，安邦治国不能单以仁义为准则。他对孟子的评价是：“盖《孟子》书，殆好以狷怪之行，纵擒之术，强辞饰理之言以眩人……对于事理物性有不能明晓，每多枉直以曲全其言。则孟子乃纯为一仁义为饰之辩事也……”这段文字其实正是古今学术界对孟子评价持不同意见而被正统派视为异端的表述。

这位姓荀名况的荀子，是我国战国时期的思想家，著名的法家宗师韩非、李斯都是他的学生。他对孔子学说的理解正与孟子的性善说相反，认定人性生来是恶的，“其善者”要有“师法之化，礼义之道”才可以为善，所以以法治国。论文阐述荀子学说：“观荀子之说，其于行事，皆有确切之法；其于达理，则有真实之言……而其言辞之谆谆，思想之清渊，使读之者手不忍释，寝食几废，胜于孟氏多多矣！”这段文字则是作者明确表述了当今社会强调的法治精神了。

这篇近千字的论文结尾写道：“当世之士，读孟子书而即是非荀子者，犹之瞽者执象，各执一见为是，何如复研读《荀子》而后持较其优劣之为得耶。”这段文字强调理论研究要用比较法来辨别是非真伪。

毅公这篇宏论结尾是客观的。一般来说尊孔孟的人独遵孔孟之道，视其他诸子百家为邪说，是不屑读的。作者奉劝读者不要像盲人摸象各执一词，不妨也读读《荀子》，做个比较不更好吗？

这篇论文到了毅公业师、他所尊重的朱梦华老先生手上，我估计这位老先生定是大吃一惊，没有想到这位十六七岁的少年居然敢妄评孟子的仁义之说，但又言之有理无从驳斥。批不是，改不是、删也不是，索性花了一番心血在论文之后写下了400字的批语，从历来相传的文典阐述孟荀学说的流传，教导这位有见识的爱徒不要过于偏执。

朱老先生的批语是这样的：

刘向称荀子善为易，其义略见《非相》、《大略》二篇，“释文”序录

《毛诗》为孙卿子所传，《汉书》载《鲁诗》出于申公。申公与穆生、白生则同受《诗》于浮丘伯。伯者，孙卿子之门人。序录左丘明作传，以授曾申，申传卫人吴起，起传其子期，期传楚人铎椒，椒传赵人虞卿，卿传同郡荀卿。《儒林传》云：瑕丘江公受《谷梁春秋》及《诗》于鲁申公。申公为荀卿再传弟子，大戴、小戴《礼经》中，多载荀子之著述，二戴礼亦传自荀子。是荀子能传《易》、《诗》、《礼》、《乐》、《春秋》诸经，圣学不坠，厥功甚伟，诚战国一代大儒。汉儒固有荀、孟之称，顾孟子受业于子思之门人，深得微言大义，断非如苏、张辈专以口舌见长。赵岐谓孟子通“五经”，尤长于《诗》、《书》。今考其书，实于《春秋》之学尤深。《群辅录》云：乐正子传《春秋》。乐正子，孟子弟子也。即就孟子之书观之，于圣门授受之辞甚详，则其肩传道统，确然可睹。吾意《孟子》七章，殆不过如孔子《论语》、宋儒语录，门下弟子录其绪言、余论，未可以概其全豹。所传殆火于秦，故不见后世耳。原作持论过偏，抑扬失中，犹是少年见识，特为平之。注

这段批语可真难为了朱老夫子。他批评这位青年后生的论文太过偏激，又怕挫伤了爱徒的锐气，毕竟是年轻人嘛。于是他先阐述荀孟的师承、传衍，言外之意是说荀子孟子都是继承孔子的，跟着文气一转在批评之前打了个马虎眼，说《孟子》一书七章不过是根据孔子弟子口传的话加以演绎的，难免不够全面，加之秦始皇焚书坑儒，很多孔子的学说失传了。这样和稀泥既维护了孟子亚圣的崇高形象，又不挫伤爱徒好学敏思的旺盛朝气。朱老先生真是煞费苦心了。

反复诵读毅公《读荀子》和朱老先生批语后我有几点感想。一是毅公好学，但不像陶渊明的《五柳先生传》说的好读书不求甚解，而是好读书善钻研。计泓赓女士书中有这样的一段话，说是20世纪50年代初上海工商业者为求思想进步组织了一个“七·一”学习会，学习党的政策，学习马列主义的基本理论，潘汉年、许涤新、冯定、艾思奇等上海市领导常来做报告，会后组织讨论。潘、许等私下对毅公的评价是：“荣毅仁这个小开，学习抓得紧，钻得厉害，说明他有头脑肯动脑筋。”毅公的好学敏求精神伴随了他的一生。

二是纵观两千多年来帝王统治的封建社会，春秋战国时期倒真有点儿百花齐放百家争鸣的意思，诸子百家可以各述己道，各行其是。自秦以来，商鞅行韩非之道，亦即是法家，秉的就是荀子治国的理念。至秦始皇用李斯苛征暴敛，把荀韩的学说用到了极致，成了独裁专政，致使生灵涂炭民不聊生，陈胜、吴广揭竿而起。秦亡汉兴，文景之治崇尚道家无为之治。至汉武帝采纳董仲舒建议，“诸不在六艺之科，孔子之术者，皆绝其道，勿

使并进”，意即排斥百家独尊儒术。所以，二千余年来封建帝王的统制就是尊儒，用以控制意识形态、思想文化，用以维护封建专制；而治国则沿用法制。可笑“文革”“四人帮”猖獗一时的批儒评法，实质以批为名，攻击的是周公，周总理；强调的法制，以法家正宗自居，实质上是实行封建的暴力专制和独裁。

毅公的这篇论文显示出他在军阀混战时期就已经意识到侈谈仁义已经行不通了，而应以法治国，追求的是民主法制社会。

由此又联想到毅公进入大学时的选系抉择。按照荣氏家族背景，应该选读工商管理，而毅公却选读历史，有些令人费解。后从计泓赓女士著作中知道，毅公曾想读法律，但父亲不愿儿子将来成为律师只顾赚钱不论是非，专帮人家打官司。后来与他当年好友孔令侃同样选读了工商管理。读了一年后由于主持经济系的教授对富家子弟怀有偏见，毅公愤而改修历史。

我从有关名人资料检得19、20世纪不少西方政要、名流在大学修读的是历史，学位是哲学博士或硕士、学士。究其因，我稍稍理解中西历史都是研究历朝历代的社会演变，其中涵盖人类、社会、经济、人文、民族、宗教、地区、风俗、习惯多方面的知识见解。对历史的解说又各家不一。斯大林在《列宁主义问题》一书中说，历史是生产力与生产关系的发展史，在阶级社会中，就是生产斗争与阶级斗争的历史。毛主席的解释就更简明、更直率，历史就是一部阶级斗争史，他老人家是熟读二十四史总结出来的。

毅公出生成长的年代正是军阀混战、强虏环伺、国家危难之际，热血青年自必以国家兴亡为己责，所以毅公的抱负不仅在于振兴家族实业，而是爱国拯民，追求民族解放国家振兴，这就必须研读历史而知兴亡盛衰之道。这是我的理解和妄测。

25篇中最能体现毅公学养的为《自策铭》，文中详论为人的准则八条，用以自励，可以说明毅公少时即有志于个人修养，写下此铭用以鞭策自己，奉行终生。全文是这样的：

> 古君子惧身心之不能自制也，每作铭以自策，商汤镌之于盘，子张书之于绅，用是戒也。余何人，岂以为贤于商汤、子张者，而谓铭之不屑为；抑自弃于商汤、子张者，谓铭之不能为而不敢为也。顾尝闻之，凡欲成大事业者，必先自立志。余因作自策之铭以自勉，且自克也。铭凡八章，曰：孝悌、仁慈、立品、慎交、治事、养性、勤俭、知足云。

孝悌 厥维孝悌，为百行先。温弟反母，闵骞称贤。舜代象耕，孝思感天。老莱稚态，博老人怜。二十四子，流名万年。我苟则效，父母怡然。

仁慈 人皆有恻隐之心兮，见残疲而伤悲。田单解衣衣寒兮，子产见冬涉而济之。刘宽盛服受污兮，不责而反加慰词。数子皆曾为天下兮，而国治。吾侪闻此兮，能不勉尔！

立品 有才无品，人将不屑。敦立其行，竹帛传烈。任侠忠信，保身自洁。

慎交 友交非其道兮，宁毅然而分席。不知人之胸怀兮，毋相亲而接屣。芝兰之室其久居兮，鲍鱼之肆岂所宜适！

治事 处事果断，众意采纳。各职所安，严戒纷杂。心已相离，无复再合。戒之戒之，世俗沓沓。

养性 刚愎自主兮，必罹祸而杀身。我行我素兮，保意清而德纯。温和无燥兮，宜自醇醇。时有失虑兮，其退而内询。

勤俭 起家勤俭，败业由奢。山犹可移，况富贵耶！识字骄侈，不如种瓜。箪瓢食饮，反为众夸。无欲则刚，何必咨嗟！

知足 人有不善兮，将播人口。位极而颠兮，自取其咎。日望飞达兮，不如退居瓮牖。狠贪暴戾兮，及悔已后。功成名遂兮，速回尔首。毋为子孙之驴牛兮，而杜门自守。注

这8篇自策几乎概全了人生的修为，行文则骈赋与策论并行。比如说第一章“孝悌”。毅公之不离开祖国去漂洋海外，我以为不仅在于他热爱祖国的壮丽河山和为了实现实业救国的抱负，还在于他不愿离开坚守家园的衰年老父和生之育之的高堂慈母。他要尽人子之责，承欢膝下省定晨昏。乐农老人一生七子，最终守护床前亲视含殓的只有四子毅仁和七子鸿仁。生母程慧云太夫人于乐农老人归葬未久因哀伤逾常突发心脏病猝逝，这对毅公来说又是一重打击。但毅公无悔，因为他已经做到了对他要求极其严格的慈母的教诲，按中国传统的礼教就是尽了孝道。《论语》“里仁”篇孔子有句记述人子之道的名言，曰：“父母在，不远游。游必有方。”毅公之不离开祖国，是不是还有这之一层意思，我只是猜想。

再说第二章仁慈。孔夫子说的仁，就是中国几千年来文化传统道德观念归结起来的这个仁字，是孔子学说的核心。一切人类之间各阶层之间的关

系，讲求的就是仁。毅公辈以仁字排行，但他行事从来不把仁字放在嘴边，而是身体力行，时时事事总是为他人着想。毅公在中信前后14年，对来自五湖四海的干部一视同仁，关怀备至。中信初建时几位来自外地边远地区的一般干部无处栖身，毅公体谅到他们的难处，自掏腰包由鉴清夫人出面购置二室一厅的单元房3处，免费供给他们住宿。有几位曾经在他身边工作过的秘书离开公司后，毅公总是设法为他们安排较适合的工作。凡是在他身边工作过的秘书、警卫、工人、司机、医生、护士都不愿离开他，因为他平和待人。他对待干部从不疾言厉色训斥指责。在我印象中他领导中信十几年间没有用行政手段处分过人，然而他奖惩分明，以表扬为主，以仁行事，以德报人。他与人为善，和颜悦色，谆谆善导，下属干部对他亲之敬之，我本人就身受其教诲。毅公性急，办事讲求快捷，可他从来不曾对干部发过脾气使过性子，但我不相信他就没有脾气。我曾经问过毅公胞妹墨珍女士，毅公年轻时有没有脾气。墨珍女士说："阿哥火气可大了，掀桌子的事都有过的"。这就是毅公的修身学养，少年时候已经写下了鞭策自己的信条，一体奉行终生不渝。

第三章立品。品字，《辞海》上解释为标准。用现代语言来说就是档次。茶、酒和多种商品可以用上品、中品、次品来分档次。人也同样，主要从性格、行为、表现、操守修养来衡量其人品。从品之词语就多了，品行、品德、品格、品节、品流都是讲人的。人的品格我以为先天后天各居其半。毅公这里说的立品无疑讲的是后天的培养。培养首先要定下基本点、立定点，就是强调要立品，要端正品行。毅公在这一章说"有才无品，人将不屑"，意思说有才干而没有品格的人是不值得受人尊重的，极而言之就是不是好人。强调立品，如果打小就确定了做人的品德，历史将会留名。又说任侠忠信，我理解并非教你去行侠，路见不平拔刀相助，而是强调做人要仗义，要忠于国、忠于事业、忠于友谊，救人于危难，切勿害人做投井落石的事。要洁身自爱，言而有信，做一个持身正直的人。回顾毅公的一生，他已经做到了敦立其行，竹帛传烈。他自幼立下了这样的志向，才有今天他的名字长留于史册。

第四章慎交。此章毅公用了三句话说明交友之道，三句都出于典故或谚语。第一层意思，即道不同不相为谋，要像三国时管宁那样，耻于华歆趋炎附势，割断了与华同坐之席曰："子非吾友也"，以表示绝交。第二句是倘使不了解朋友的本性，切勿轻易与之亲近。第三句也是典故，倘不慎与坏朋友来往久了，也就不觉得其人的好恶了。三层意思一层深似一层。古人云，亲君子，远小人，又说近朱者赤，近墨者黑，都是告诫交朋友一定要慎重。

据数据记载，毅公在豁然洞读书处的要好同学进入20世纪50年代都已是名学者、名教授。他在圣约翰大学读书时很活跃，与多位好友同办刊物《约

翰声》，同组织摄影社，还当了社长。约大的学生大都是富家子弟，但那个年代正是热血青年抗日救亡的高潮，与毅公交厚的同学友人，从现有资料介绍都是少年有识之士，爱国热血青年。有一位名袁葆康的同学与毅公同班同系，中途退学进了杭州笕桥航空学校，成了飞行员，抗战初期曾在江阴上空击落敌机数架，成为一时的英雄。毅公也曾经想投笔从戎与袁同进航校，但未得父母同意，只好作罢。1979年10月毅公访问洛杉矶时，还与这位移居美国的当年空军英雄把臂畅叙，共忆当年激情燃烧的岁月。有一位毅公约大同学，在中信创建初期吴志超先生竭力推荐他进中信，据说这位先生英文水平很高，正是中信初创急需的英语人才。毅公就是不同意，大概毅公深知其人之品行。后来，志超先生调香港工作，还是把这位先生带到香港，终因行为不当而辞退。此例可见毅公之知人之明，想必这位同学当年是被毅公列为不可交之友的。

第五章治事。对于此章我仅举一例，即曾经讲过的引进卫星通信一事。这项投资金额相当大，毅公当时曾听取过中信高层领导的意见，都对其风险抱迟疑，但毅公从国家通信事业落后、亟待改进的现况出发，毅然决定投资，还说服了大家，众志成城，终于办成了这件大事。毅公在处理这项投资时既听取了各种不同意见，审慎考虑投资风险，预谋防范措施，这才果断做出正确的决定，可以称得上处事果断众意采纳了。

第六章养性。毅公此章专门强调修身养性。说如果刚愎自用，听不得别人的意见，难免要惹出大祸。不要随俗浮沉，而要保持清醒的头脑，纯良的操守。要处事谦和，不要遇事烦躁。倘遇上考虑欠妥的事，要退一步做自我反省。我很难列出具体事例说明毅公之养性，但从客观的眼光检视毅公这么多年来处处时时受到高层领导、同仁友好和下属干部的尊重、爱戴和信赖，是与他的修身养性有着密切联系的。

毅公人际关系极好，用句旧时的语言叫作他广结善缘。他有其独特的亲和力和凝聚力，凡认识他的人，或只是从电视里见过他的人都愿意接近他。一旦接近他，便愿意更多与他交往，与他领导的公司打交道。他的朋友不仅有党内党外，有各省市、中央各部委的领导，还有很多国际知名人士。比如说国际外交界才子基辛格博士、美国戴维·洛克菲勒、加拿大巨商德马雷、英国太古洋行的施雅迪爵士、美国前国务卿黑格、舒尔茨等。有些外国朋友到中国来访问，指名要到荣毅仁先生家做客，吃一餐荣家菜。外交部推托不了，总是商请毅公出面在家宴请，这在中国和国际关系史上是少有的。于是，毅公和鉴清夫人要为此准备几日，自然又都是毅公自费。

据荣寓工作人员回忆，约有六七位外国政府要人在史家胡同荣府做过客，其中就有英国撒切尔夫人、希思首相、美国国务卿黑格等，基辛格博士还来过不止一次。这些外国友人不只是要亲眼一睹这位中国大企业家、国家领导人的寓所家庭生活，品尝闻名的荣家菜肴，还在于想与这位知识渊

博、谈吐隽雅、学养丰厚的智者倾谈，以增进相互的了解和友谊。至于我国领导和有关负责同志曾经做客荣府的则数不胜数。这些都说明毅公的学养和人脉。而这一切都来自乐农老人的家教和严格的律己，自身的养性。

第七章勤俭。从毅公身上的勤奋与节俭明显看出是深受乐农荣氏家教的熏陶和育养得来。毅公生活极有规律，准时上班下班，工作十分用心而勤奋，当日事不办完不下班，但又很少加班加点。

偶然与友人谈到毅公，朋友们总是说你们老板仪表堂堂风度翩翩，定有多套西服，经常更换。据我所知20世纪80年代，当时的时尚都由中山装改着西服，毅公为了与国际友人往来的需要是曾购置多套款型好又合身的西服，配上色泽稳重的领带。他有一副高大匀称的身材，所以穿起西服来总是有款有型。鉴清夫人又勤于为毅公打理服装，所以穿在毅公身上总是给人以新和挺的感觉。据毅公身边照顾他和夫人的工作人员说，鉴清夫人每晚都会根据活动的场合和需要把毅公明日的衣着准备好，就连毅公每日穿的皮鞋也都是鉴清夫人亲自擦净上油。退休以后毅公的穿着比较家常，衬衣大都是旧的，但穿得周正，一丝不苟，两只袖口的纽扣从来都扣得紧紧的，一件藏蓝色绸夹袄，春秋冬都是它，但都清洁有型。脚上内联升布鞋已经穿了多年，还是老样子，有新的也不舍得把旧的扔掉。真可够得上节俭二字。

最末第八章是知足。这一章的每句话，都是警惕自己的，而在毅公一生中都从正面一一体现出来了。毅公从新中国成立伊始就当上了政协委员、人大代表。“文革”十年两会基本停止活动，“文革”后期毅公已是政协常委。筹建中信时毅公是全国政协副主席，所以那时公司同事都称毅公为荣副主席。1983年的六届人大上，毅公被推举为人大常委会副委员长，1993年的八届人大上当选国家副主席。可以说，毅公在政坛上逐步晋升已是位至极品，但他始终保持谦和稳重，用毅公知足篇的话说位极而不颠。知足篇还说日望飞达兮，不如退居瓮牖。毅公的每次晋升绝非日望飞达，而是众望所归。末二句说功成名遂了，速回尔首。这里要说明的是这篇文章用的语言是毅公十六七岁时的词汇，用现代的理念与词汇来讲就是为人民服务，得到人民的褒奖爱戴了，要知足不要恋栈，要适时全身引退。毅公当了一届国家副主席，坚持不再继任，希望年轻一代领导人能早日得到历练。毅公退休下来真正做到了闭门谢客，除每年上半年到上海、无锡休息，春节到香港探亲，每月去北京饭店理发外，真的是足不出户，用毅公自己的话说：不要麻烦人家。

《论语》泰伯篇孔子曰：“不在其位，不谋其政。”毅公不再担任中信董事长，魏鸣一、王军两位同志先后继任董事长。他对两位中信继任者是满意的，相信他们会继承发展他创建的基业。他在京城大厦8楼有间宽大舒适的办公室，鸣一同志在位时没有搬进去，王军同志继任后也没有搬进去。

他们都曾经希望老董事长能来这里坐坐，有机会与公司同事们再见见面，哪怕是听听董事长的语音，然而他就是不来，而且几次劝王军同志尽快搬进去，不要让偌大的办公室空置。王军同志经同志们多次劝说，直到2003年才搬进毅公的大办公室。据我所知魏、王两位在任时也曾经多次到史家胡同向老董事长谈谈公司的业务情况，毅公只是带笑地听着，表示赞赏。

1999年是中信公司成立20周年大庆，公司领导决定编一本《我与中信》，作为公司成立20周年的纪念。这已经是《我与中信》的第三本。第一本是1989年为纪念中信十周年，我应约写了稿。第二本是1994年为纪念中信15周年，毅公已经不再任公司董事长，觉得自己没有什么新意，就没有写稿。1998年，《中信人报》主编杨林同志再三向我索稿，说15周年时没有写，这次一定得写。推却不得，我只能应命把中信初创时期的陈年旧事取名《往事、逸闻》写成一篇算是交卷。稿成之后我想请毅公看看事情有无出入，叙述有无不妥。这时，毅公已经不再担任国家副主席，退休在家，颐养天年。我想请老人家休闲时看看稿，不敢打扰二老的平静生活。稿送去的第二天，毅公处就来电话要我去取稿。我像小学生应试一般怀着惴惴不安的心情迈进史家胡同大门。毅公让我坐在他对面，鉴清夫人还亲自递给我一杯龙井新茶。请安问候稍作寒暄后，毅公将茶几上的稿件递给我，我用双手接过。毅公说：“稿子我看了，可以。”一句话让我放下了心。我接着问道：“您看有什么不妥，要修改的地方。”毅公停了一下说：“怎么没有提到叔平。”我当即回答说：“我觉得经老在中信没有什么显著的业绩。”话一说出口已经后悔，虽是直率，但已失礼，对前辈不够尊重。毅公没有再说什么，倒是鉴清老夫人插了一句：“老庄，你把我们写得太好了。”才把这尴尬的气氛淡化了。

我回到家，首先将有关经老在中信创建初期所做的事充实在《往事、逸闻》里，而把毅公的这句话埋藏在心底深处，作为毅公的教诲牢记一辈子。

想起已在2009年9月以耄耋高年辞世的经老叔平先生，印象中他比毅公小两岁，也是圣约翰大学比毅公晚两年毕业的同学，主修的是新闻系。新中国成立以后经老追求进步，认真学习，是当时上海工商界的积极分子，早就在上海市工商联担任重要职务，20世纪50年代后期从上海调到北京，在全国工商联任职。经老在历次运动和十年浩劫中都受到了冲击，吃了不少苦头，是与毅公共过患难的老朋友。经老在毅公从上海请来的几位老先生中地位较高，名气较大，毅公从组织座谈筹建中信时就请经老参加，是有考虑的。本来，毅公想请经老担任公司的事务部经理，相当于行政管理、秘书长兼对外宣传联络，都是经老的擅长。1979年10月4日在人民大会堂举行第一次董事会，当日下午向记者发布消息的便是经老。但雷任民同志从外经贸部调来原外贸部办公厅副主任杨勉，毅公只得将经老安排在房地

产部任经理。房地产非他所长，且有任副经理的吴光汉老先生在承担着国际大厦的筹建工作，经老不便更多插手。20世纪80年代初毅公访美考察归来，了解到西方的咨询工作在企业经验管理方面的作用和意义，决定成立中国国际经济咨询公司，自任董事长，请经老担任副董事长兼总经理。这一安排无疑是非常合适而理想的。同时，毅公也把我调去咨询公司任副总经理，在经老领导下工作。能协助这样资深的、学历丰厚的前辈工作，我内心是愉快的。

经老在中信首届董事会时就任董事，他的社会活动较多，那时咨询公司租住体育宾馆，他不是每天都来咨询公司上班，我则全身心投入咨询，总经理与副总经理之间的沟通就少了些。经老精通英文，比较重视干部的英语水平。他的思路是把公司办成一个类似公共关系的公司，为外商联系业务，介绍中外合作，又热衷于将各部门在筹办中的咨询公司组织起来成立全国性的咨询协会。我的思路则在从中外合资的可行性研究开始，渐而至于市场调查、财务分析、计算利得率和盈亏平衡，以及风险分析，进而组织合资，签约合同。这样就可以将咨询公司的可行性研究部、财务咨询部、法律咨询部以及情报信息咨询部联串起来，进行中外合资合作企业的全面咨询，再推向前到企业的管理、诊断、上市兼并等。两种思路合而为一或许可以将咨询公司办得有声有色。但这都是理想，我未能及时与身任总经理的经老汇报情况，交流思想，研究工作。作为党员，我未能尊重党外领导，与之推心置腹，作为下属，我有责任向领导报告工作，提出建议，这是我20多年后的反思。

我未能处理好与党外同志的合作，没有能够实现毅公当年对咨询这一新兴行业的期望，以致20多年来咨询公司不能与时俱进，始终徘徊在公关与咨询交叉的路上，我亦至今愧对毅公的信任。1984年秋我离开咨询公司，早期培养的几位从事可行性研究、财务分析的同事陆续转到时任业务部总经理的王军同志旗下，都受到了重用，成为一个时期的部门领导。直到2009年公司领导决定将中国国际经济咨询公司划归中信信托公司代管，近年来为信托项目做咨询，走上了咨询业务的正道，经济效益亦有显著的长进，作为老咨询公司的人，闻之欣然。

经叔平老先生在20世纪八九十年代是一位在工商界有一定声望和影响的人，他在中信始终担任常务董事，没有再担任具体领导工作。以后他曾任全国工商联主席、全国政协副主席，又创办了民生银行，发挥了他的才干，干得有声有色。据说朱镕基总理在任上海市市长时期很看重他的才华，聘他为上海市的顾问。人无全才，毅公有知人之明，经老之出任全国工商联主席据闻便是毅公推荐的。

行文至此，重回到在史家胡同聆听毅公教诲的那段话。首先，毅公认为经老在中信工作期间是做出了贡献的。毅公提醒我，要看事物的全面，不要

以偏概全，只看到一点不及其余。更要有容人容物之量，学会做人要宽厚，要以平和开放的胸怀对人论事。还有一层意思，就是爱护我，不要因为言语、文字的不慎而与人伤了和气。今天，我才领悟到这就是毅公的为人，也是他老人家的成功之道。

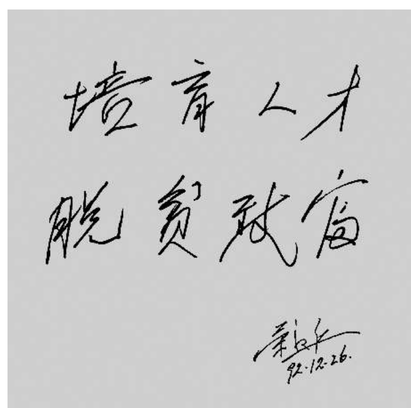
毅公在中信是创新求变的14年。无疑，小平同志的改革开放政策启示了他，更为确切地说是给了他胆量，给他撑了腰。新中国成立30年社会主义建设走过的路，特别是十年浩劫使他认识到此路不通，必须改弦易辙。他所着眼的不仅在于引进外资、先进技术设备，更特别重视适合中国特定经济形势与社会环境的西方企业的经营管理。那时，还不便说西方的，一说西方便是资本主义，所以“章程”写的是先进的科学管理。在他领导中信14年里，他尽量用西方大企业的先进经营管理理念来改造传统的机构设置、人事制度、经营方式，但是他的为人处世却有着浓厚的儒家思想的烙印。

办企业首先要用人。毅公在筹办中信时只是从上海请来几位资深的私人企业家。他们有感于毅公的诚意，分别在公司的业务、财务、房地产开发、咨询等方面起到了核心的领导作用，而且一干就是十几年，在毅公离开中信时，他们都已年近八旬，后继已经有人，才先后从领导岗位上退下来，退休在家。他们曾经是毅公的左膀右臂，是真正的“开国”元勋。据我所知，当时毅公的老朋友、旧同事想来中信的不乏其人，而毅公是有选择的，既然请来就给予信任，赋予责任。

也就在这个时候，毅公请国务院有关部领导和中组部推荐了几位三八式司局级干部，充实在公司各部门。在使用、任职方面毅公一视同仁，不分党内党外，任人唯贤，用人唯才。来自两个不同队伍的磨合期不长，人为的来自同一部门的小集团不久便都融汇在毅公亲和力的大家庭中，为着同一个目标奋勇向前。中信的第二代、第三代的部门领导正是这支混合队伍带出来的。这种情景和精神至今为中信人津津乐道。

在用人的同时毅公不遗余力，想方设法地育人，我用这八个字追忆毅公的育人是事实，不是夸张。当中信公司不足百人的时候，只要英语、日语或法语能够对话阅读的，无论老、中、少都经过毅公的多方面关系送到美、英、德、日、法等国家相应的大学、银行、证券公司、名律师行、会计师行接受培训，参加长期或短期的高管培训、在职培训、实习培训，学历资历较深的派赴西方名校做访问学者。在我的记忆里，就连时已年过60的经叔平老先生都曾经被派往美国一家名校听过课。业务部副总经理、来自外贸部的谭廷栋就曾被派赴哈佛大学参加过企业管理的培训。现任董事长的常振明便是20世纪80年代先派赴日本，后又调去纽约中信公司驻美代表处半工半读，专门从事金融证券研究的。现任中信副总经理、中国香港中信金融控股总裁窦建中，便是1980年年初从对外经贸大学毕业，随即被送到当时的西德德意志银行接受了两年的银行业务培训。与他同时，毅公还为

对外经贸大学培养了师资。毅公不仅为中信培养干部，也为国内兄弟部门派干部到国外培训，还与国外大企业交换实习生。



毅公重视培养人才的题词

毅公十分看重的是可造之才，能在学成之后为国家、社会做贡献的，绝无门户之见。该送的送，该派的派。记得20世纪80年初咨询公司有个叫陈启迪的，来自北京外国语学院，英文很好，被分派在法律咨询部，但他并无法律业务方面的知识。毅公觉得他会是未来涉外法律业务的苗子，便将他送到美国一家大学法学院读书。在接近结业时，陈来信说倘能付校方一万美元学费，他可以用两年时间取得法学硕士学位。20世纪80年代后期，海归派法学博士在国内已经不稀奇，而在那时属于奇缺人才。报经老，批覆是不可能。送到毅公处，毅公批示，倘该校负责指导的教授有签署文件确认，我们愿意出一万美元。并口头说，学成之后他即使跳槽到别处工作也还是为国家做事，充其量他不回来了，不管他流落何方，他还是中国人。果不其然，他学成归国拿到了硕士学位，回中信不久便被兄弟公司挖走，据说后来又移居海外。多年前，他带着他的客户路过中国香港，专门来看我，言词之中流露出对毅公培养他成才的愧疚心情。前几年又听说他在美国的一家中国银行当律师，后又转到中国工商银行纽约分行，一个遍地都是律师的美国，怎信得过一个美籍华人的律师为他们办重要案件。还是毅公说的，踏实为祖国企业做好这份工吧！

在育才方面已见毅公的心胸宽广，他不拘于一时一地，而是放眼世界。中信成立已经30多年，经过毅公主持中信时造就的人才相当部分已经分散在各企业部门和外地省市，也大都是独当一面的负责人或首席执行官，但是他们从未忘记培育他们成长的中信，更不忘栽培、抚育他们的毅公。每年春节，只要有人建议，他们总要约上多位当年的同事共聚一堂，追忆往事，他们最为怀念追慕的是毅公。其中佼佼者就有当年刚从北大法律系毕业的张宏久，如今他已成为竞天公诚律师事务所（一家北京著名的律师事

务所）的执行合伙人，2011年10月，中信证券公司在香港H股上市，还请他当了独立董事。再有现任信永中和会计师事务所首席执行官的张克，是当年人大刚毕业分配到咨询公司会计咨询部的见习生。20世纪90年代后期国家规定律师、会计师必须独立，不得依附大公司，他们不得已离开中信自立门户。张克与我多年不见，别后重逢却在2005年11月3日八宝山毅公灵堂，时隔几日又相见在史家胡同荣府毅公灵堂。多年不见，见时却都两泪汪汪。我问他怎么知道时间与地点，他说是中信同事奔走相告的。

毅公办企业的理念、思维、指导思想如果简要地说，就是诚信两个字。对事业要诚，对人要诚，宏观而言对国家要诚，对人民要诚。无论从政、经商、做人都要讲求信用，在《论语·为政篇》孔子说过“人而无信，不知其可也。”从事财经工作和工商企业都是为了创益、盈利。有这么一句话记不起出处了，叫作“君子爱财，取之有道。”就是说，做生意就是为了赚钱但要讲诚信，要遵纪守法，走正道，不能搞歪门邪道。

中纪委、国务院有关部门多次派工作组到中信来检查工作，最终的结论往往出乎他们的意料。

1989年，国家审计署公布了对中信、光大、康华、工商经济开发公司（全国工商联创办）、中农信等五大公司的审计结果，中信有违反国家外汇管理规定私自买卖外汇，超越经营范围倒卖紧俏物资等行为，其他四公司的问题大致相同。但中信没有其他公司的偷税漏税问题。

上面这段审计报告的评语，出之于《荣毅仁：中国政治经济发展的一个缩影》这本书。它不是凭空捏造，是有根有据的。

这一份检查报告还了中信的清白。倘能允许中信辩白几句，要说的是所谓私自买卖外汇。早在1985年经国务院批准，中信公司成立银行部，1986年中信收购香港嘉华银行，1987年中信实业银行成立，外汇买卖本是银行业务，这私自买卖外汇这六个字又从何说起。至于紧俏物资更难划分界限，加上“倒卖”二字的罪名，大概1989年“六四”暴徒砖砸中信国际大厦就是这两个字惹来的祸。

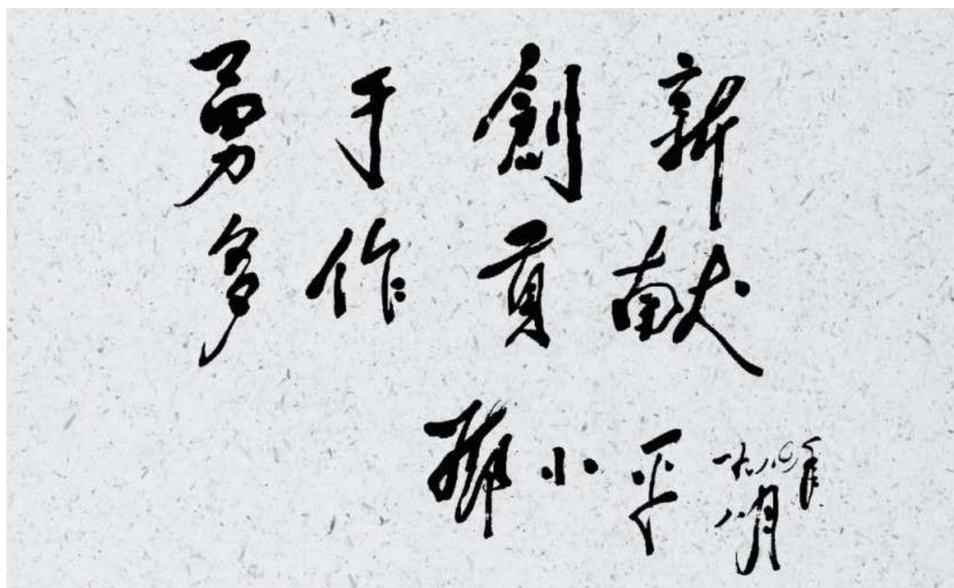
附带提到国家审计署公布的中信等五大公司，如今康华、工商经济开发和中农信早已成为历史。光大20多年来五易领导，国家多次注资挽救，如今只剩下光大银行和证券，属下其他企业似乎已近销声匿迹。

诚信的对立面就是欺诈。

毅公史家胡同改建前的寓居客厅的正面悬有叶帅题词、画家陆俨少绘制的满目青山夕照明画轴，上方有块木质本色横匾，上书“戒欺室”三个墨绿色

的大字，右侧有“邓小平”三字，从字体上一望而知是小平同志的手笔。

据我所见，小平同志很少题字。老人家在20世纪80年代后期也曾到过多处名城、名胜、古迹、开发区考察观览，却不见留下墨宝。我只在深圳珠海特区见过老人家赞赏特区的墨迹。再有就是1984年8月为中信成立五周年题写的“勇于创新，多作贡献”八个大字。这件墨宝应该珍藏在中信公司，或裱装精美悬于京城大厦会议室。



1984年8月邓小平同志为中信公司成立五周年题词

“戒欺室”题字，想是小平同志应毅公请求书写的。毅公之敢于请，必是认定了这“戒欺”二字乃是经商做人的根本，也就是乐农老人制定的家训。据说三字原匾曾悬于梅园荣寓。我几经查找未能发现原匾遗迹，从文字语言迹象推测，定是乐农老人手书。几十年后毅公未忘祖训，以此为鉴，恳请小平老人手书。老人欣然命笔，便是认可“戒欺”二字，也就是对毅公的嘉许。所以我认为此匾的意义十分重大，既是毅公的为人之道，也是毅公给予中信公司奠定的成功基石。

2009年是中信公司成立30年，公司曾经隆重庆祝。这30年做了什么，创造了什么样的业绩，是中信人的关注，也是社会的关注，甚至国际上老一辈的工商界人士都会打听荣毅仁创立的公司现在怎么样了。我请中信有关部门提供了一份答卷。

截至2008年6月中信集团总部和集团下属全资或控股一级子公司共45家，

其中直接投资海外的（包括港澳地区）12家。在岗职工87 354人。

中信集团在国外发行债券共6次，总额为40.68亿美元。只有一笔100亿日元的债券因未到期尚未偿付外，余均清还完毕。截至2007年12月31日，中信集团经审计的资产总额为13 217亿元，净资产为1 002亿元。20多年即1985年前国家对中信集团的现金投入，分期分批累计为2.5亿元人民币。其中人民币1亿元，美元5 000万元。

这就是中信集团那时的规模和家底。

这份答卷是令人满意的，可以向国家、社会、人民交代了。这就是毅公14年创业经营，魏鸣一同志二年承前启后，王军同志13年继承发展再创业，和全体员工的共同努力通力合作取得的。

毅公开创的中信不只是规模和资金积累，还在于培养了一支队伍，培育了一种精神，一种人文素质，是看不见摸不着、非物质的，是毅公多年的体验和总结的32字中信风格：

遵纪守法 作风正派

实事求是 开拓创新

谦虚谨慎 团结互助

勤勉奋发 雷厉风行

是毅公本人的以身作则，讲求诚信，戒欺，诸多方面合成为中信风格，中信传统。中信沿着这种理念、风格走了过来，也将凭借着这种精神传承下去，中信人会将中信建设发展成为规模更加宏伟，资金积累更为深厚的国际性综合性大企业集团。

2009年9月，中信公司制定和颁发了《中信集团企业文化手册》，是中信人人手一册的必读文件。在其前言里对企业文化做了精辟的诠释。它是这样写的："企业文化是企业在长期的经营管理实践中形成，被广大员工普遍认同并共同遵守的价值理念和行为规范。它渗透在企业经营管理的各个方面，体现在员工的思想和行为中，引导着企业的发展方向。"联系到中信，就是中信集团核心价值理念，中信风格，中信集团发展使命和中信集团目标愿景四大部分构成的"中信集团企业文化体系"。归纳起来就是："诚信、创新、凝聚、融合、奉献、卓越"12个字。

这诠释说明企业文化是企业在长期的经验管理实践中形成，它不可能始于创业。毅公主持中信工作14年，经验积累形成了企业的风格，从32个字来看也包含着毅公对全体员工的要求。又经过以王军同志为核心的十多年的组合创新发展，于是形成了中信企业文化。这12个字的中信文化已经涵盖有32个字的中信风格，它是继承与发展和更高度的浓缩。没有几个10年的艰苦奋斗，没有有意识的经营培育，是不可能形成一个企业文化的。听说中信文化原只归纳为10个字，这凝聚二字是王军同志根据自己的切身体会加进去的。而前面的10个字如果没有凝聚两个字，再好的理想、再精干的人才也不能融合来自五湖四海的精英隽才，形成一支战无不胜攻无不克的团队，也就体现不了诚信，做不出创新和奉献，更成就不了卓越。凝聚像是黏合剂，而其根基则是诚信。这12个字既相辅相成，互为因果，又彼此关联，环环相扣，这大概是辩证法。

近年来有关荣氏家族和毅公的书刊充斥书城、书店架上，目不暇接。网上有关资料也是连篇累牍。如果以计泓赓女士所著《荣毅仁》为正传，那么野史逸闻可以当作正传的补充。而书上、网上有些记载是既有参考价值，又有真知灼见。

新浪财经2007年4月19日网上有一篇名为《中信花旗梦》的文章，作为一名老中信人觉得很有看头。它是这样写的：

中信掌门人

人物：荣毅仁

职位：中华人民共和国国家副主席

简历：历数毅公生平籍贯、学历和历任职务。因太长而从略。

红色资本家：这就是一个中国商人的智慧，他可以献出全部家产；也可以平地打造一个价值800亿的金融帝国；他还能教出一个能够赤手空拳打天下的儿子并帮助他成功。荣毅仁尽管着洋装、读洋书、说洋文、浑身“洋派”，精通西方的企业制度和商业规则，但骨子里他仍然是一个传统中国人。

对于这段评语我反复读了多次，我只想做个别词句的修改：

一、“一个中国商人的智慧”，改为“20世纪一位中国大企业家的政治智慧”。

二、“一个价值800亿的金融帝国”，800亿这个数字不准确，保留原文有待查核。

就以此段作为本章的结语。

* * *

2011年6月24日《中信人报》第24期第三版刊载了一篇回忆荣老的文章，标题是“回忆荣老严谨认真的作风”。撰稿人张慧敏女士，自荣老任国家副主席起就任职荣办的机要秘书，在荣老身边工作13年。这篇文章以其女性特有细致入微的观察力，从荣老的工作细节、生活琐事感悟出荣老工作上严谨认真，生活上朴质无华，读之令人为荣老人品的高尚，操守的亮节而肃然起敬。在征得慧敏的同意后，现将她的原文附录于本章后，为的是让读者更深刻，更贴近，更了解荣老，也更怀念敬爱的荣老。

附录：

回忆荣老严谨认真的作风

我是在1993年3月荣老担任国家副主席后到荣老身边工作的，时间整整13年。在这13年里，我耳濡目染，亲身感受到荣副主席这样一位卓越的国家领导人，在做人做事方面为我们树立了学习楷模。他博大的政治胸怀，对党、对国家、对民族高度的责任感和使命感，对工作的极端负责任和待人宽厚、谦逊、和蔼的态度，对我教育影响很大，可以说一生受益、终生难忘。

荣老担任国家副主席时已经77岁了，在这个重要的领导岗位上工作了整整5年。作为身边工作人员，我们深切体会到，严谨认真是荣老一贯的风格和作风。他对工作非常认真，高度负责任，不论做什么事，都一丝不苟，非常细致。不仅在处理国家重大问题时考虑周全，在日常的工作、生活中也是如此。荣老的重要工作之一就是代表国家会见各国政治、外交、经济等方面的重要外宾。在国家副主席任期内会见外宾265场，有时一个上午会见两至三场外宾。每次会见外宾前，荣老都精心准备，不管是中央或者部委、团体安排的客人，也不管是来自大国或是小国的客人，荣老都是一个态度。在会见前，荣老会仔细阅看很多文件和数据，有时一个很具体的数字如果感到有问题，他都会认真核对很多遍，搞清楚中央文件里是怎么写的，报纸刊物对外是怎么公布的，相关部委是怎么计算出来的。为了一个数字或一个细节问题，我们通常会打很多电话与相关部委沟通，直到没有任何疑问。1993年4月5日，荣老在大会堂东门外广场主持仪式，欢迎乌拉圭共和国副总统阿吉雷访华。为了主持好仪式，荣老连走红地毯的步

点都在办公室练习了很多遍。这种严谨、细致的态度，体现了荣老对国家高度负责的精神。他老人家之所以在国内外享有很高的声誉，最根本的就是他身上所具有的对党、对国家、对民族高度的责任感和使命感。

在日常工作中，荣老也很严谨。荣老在国家副主席任内一直在人民大会堂办公，除特殊情况外，他每天都能够按时到达办公室，也按时上下班，一年四季雷打不动，非常规律。荣老的随身警卫、司机和迎送他的大会堂警卫人员都感到很省力，特别是大会堂的警卫，不用在大会堂门口长时间等候。这也从一个侧面体现了荣老关心体恤这些警卫人员，不愿意他们因为等他上下班，在寒冷的冬天在外面挨冻，在酷热的夏天遭日晒。

荣老对身边工作人员包括大会堂管理人员和服务人员都很尊重，态度很和蔼，大家对荣老也都很爱戴、很有感情。每天早晨上班时间，荣老准时来到办公室，大家见他来了就很兴奋。荣老非常注重个人仪表，上班时总是西服革履，穿戴整整齐齐，走路时也总是笔挺笔挺的。大会堂的服务员曾打趣地问我们："荣副主席腰里是不是夹了钢板？"

中央发给荣老的文件种类多、数量大。我们根据他工作的需要，精心选择，分类用活页夹放好，送给他阅读。我们送给他阅读的中央文件，他都认认真真看完。退回的文件各就各位，摆放得整整齐齐，从不乱摆放。荣老阅读文件如果发现有错误的地方，就用红笔划上标记。1995年5月26日，我给他送文件时，他正在用计算器核算文件里一个数字，连算了两遍，他自言自语地说"错了，错了"，并立即交代秘书，转告相关单位把错误纠正过来。经荣老纠正，相关单位把文件改正后重新印发。

荣老阅读文件可认真了。有时我们向他汇报工作或报送文件，他正在聚精会神地阅读文件，都没有发觉我们进来，我们见他如此专心，都不忍心打扰他。见他翻页时，就轻声叫"荣老"，这样有时也会让他一愣。我们常常被荣老这种专心致志的工作精神所打动。不论什么时候，荣老都兢兢业业、踏踏实实地工作，他老人家的工作精神和工作态度，深深地教育和影响了我们。在他身边工作，我们也都非常认真敬业，哪怕是一件小事，也力求把它做细做好。在荣老精神感染和熏陶下，好像自己身上有一股使不完的劲儿。当时同志们都私下议论："这位红色资本家比共产党员还共产党员。"

荣老非常关注国际国内的经济问题。根据他的要求，我们从有关报纸杂志中收集积累有关经济问题的重要资料、信息和文章，送给他参阅。凡是送给他的材料，他都认真阅读。对重要的数据，他都做上记号或写上批语，以备研究思考用。在这个过程中，我们也得到很好的学习和提高，同时也能更好地为他服务。

荣老的经历、经验、见识和兴趣，使他对国家经济建设的许多问题都有独到的见解。党中央、国务院十分重视他的意见和建议，专门委派时任中央财经领导小组副秘书长的曾培炎同志定期听取他的意见，向他汇报经济形势和经济工作。这种汇报基本上每个季度一次，先后汇报过32次。荣老很重视这些汇报，每次都认真听，也及时把自己的智慧贡献给国家。关于外汇储备，荣老就曾提出国家外汇储备不能只单用美元储备的问题等。现在回忆荣老十几年前的论述，更觉得他思想的深刻。

荣老对国家经济问题的思考和研究，都非常深入和到位，中央多次采纳了他的建议和意见。荣老让办公室秘书根据有关资料整理了“四项经济指标”，即国民生产总值和指数、职工工资总额和指数、城镇从业人员总数和指数以及一、二、三产业从业人员总数量和指数。根据荣老要求，我们把1978年到1995年的数据逐年排列，并制成表格（当时办公室只有四通打字机，排不出来，只好用笔誊写），这样可以对我国经济发展状况和问题一目了然，做到全局在胸，更好地指导工作。秘书把设计制成的表格送给荣老，他自己又反复计算几遍，并让秘书送江泽民主席一份，送中央财经小组一份。1996年9月17日，曾培炎同志来听取荣副主席对经济工作的意见，荣老把办公室整理的四项经济指标表及对我国经济发展状况和值得研究的问题的意见，他个人对国家经济建设发展的建议等，一并告诉曾培炎同志。我们听说这张小小的表格在中央决策时派上了大用场，荣老的建议对国家经济建设发展起了很大的作用。

荣老特别关注就业问题。他曾说，就业问题是一个重要问题，涉及社会稳定。解决就业问题，不能只靠失业救济、补贴、送温暖，关键还得靠发展经济，创造就业机会。他指出，要想办法把农产品价格保持在一定水平上，让农民务农也能致富，让一部分农民稳定在农村就业。国家要搞基本建设、基础设施，在当地修公路，建水库，也可吸纳一部分当地的劳动力。

荣老非常关注民生。1997年亚洲金融危机后，国内需求不足，经济发展面临很大压力，国家采取了很多应对措施，其中之一就是降低银行利息。至1999年7月已连续4次降息。降息虽然对刺激经济增长和消费起到了积极作用，但荣老讲，有一些退休人员是靠利息补贴生活的，要把握好降息的力度。这充分体现了他老人家十分关心人民群众，对他们怀有深厚感情。

荣老勤力学习，也是我们很好的榜样。1994年年初，曾培炎同志第一次向他汇报经济工作时，荣老向培炎同志提出要研究《资本论》，问培炎同志从哪能买到书，中办及时提供了一套《资本论》给荣老，那一年他已78岁。他这种活到老学到老的精神永远是我们学习的榜样。

荣老对自己要求很严格，也是众所周知的。他不论做什么事，都公私分

明、以身作则。有一次，荣老家里的沈阿姨病了，做不了饭，荣老和夫人就在人民大会堂吃了两餐便饭，饭费他一分不少交。他有时喝大会堂的一瓶酸奶，也要付费。大会堂会计人员赞扬荣副主席真廉洁，对这么一些小事，自己要求这样严格。这就使我想起周总理。当年周总理在大会堂办公也是如此，吃饭交饭钱，喝茶交茶叶钱，工作到深夜吃点儿夜宵交夜宵钱。

荣老虽是富有人家出身，但是他非常节俭，从不奢侈浪费。他用的纸是双层的，他常常把两层纸分开使用，节约一张。荣老的牙签，一天只用一根，早上用完用水洗洗，放好，中午接着用，洗净后再放好，晚上用完才扔掉。我曾想过现时的家庭餐桌，即使是不大的餐馆，桌上都放有牙签，随用随扔，并不在意。假设每人每日早晚多用一根，一亿人口就是1亿根，再乘以365日就是365亿根。牙签虽小都是木制，而我国木材资源匮乏，相当部分需要进口，即使用的是劣资木材，想起聚沙成塔，集腋成裘的成语，那是需要多少立方的木材资源啊！荣老看是节约，其意又在不浪费资源，保护生态。在他的影响下，多年来荣老办公室的同志都勤俭节约办事。我们每次写材料打草稿，或者向荣老传递某些信息材料，都是用作废的传真纸和复印纸。荣老看见我们和他一样节约办事，非常高兴。可是，当他听见国内某些地方发生灾害时，他每次捐款捐物都是大手笔。

按照中办机关党委的要求，荣毅仁办公室党支部定期召开民主生活会。会后我们将会议的情况整理成汇报材料，报到中办。材料上报之前，请荣副主席阅，荣老阅后都用红笔打钩。当时，中办的同志觉得荣老是党外人士，为什么党支部民主生活会的情况汇报还要经荣老审阅。那时荣副主席的共产党员身份还未公开，大家不知他于1985年就入党了。在荣老高尚品德的陶冶下，我们都积极努力地工作，因而荣毅仁办公室党支部多次被中办评为先进党支部。我们上报中办的党支部民主生活会的材料，被中办作为典型材料印发到各直属支部学习。

荣老的一生是不平凡的一生，荣老事业和人生的成功经验，最重要的一条就是，在需要对以国家民族利益为重，还是以个人、家族利益为重进行选择时，他都选择以国家和民族利益为重。新中国刚刚建立时，有不少民族工商业者选择转移资产到国外发展，而荣老从新旧中国的对比中选择了新中国、新社会，留在国内发展。社会主义改造开始以后，他很快选择了社会主义振兴中国的方向，领导家族企业率先实现公私合营，走上社会主义道路。实业报国是荣氏家族的优良传统，也是荣老始终如一的理想和抱负。党的十一届三中全会刚开过的时候，以他的独特身份，他本可以在相对平稳的领导岗位上工作，但他看到刚从困境中走出来的国家需要他发挥特殊的作用，便义无反顾，选择冒着风险“下海”创办中信公司，开创中国对外开放的先河。作为民族工商业者，荣老在政治上可以有多种选择，但

他从几十年的体验中，深刻认识到中国共产党的伟大、光荣、正确，只有中国共产党才能救中国，从而把加入中国共产党作为政治上的最终归属。荣老去世后，是中国共产党的党旗覆盖在他的身上。

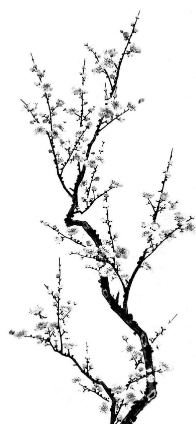
在荣老95岁诞辰的时候，大家一起缅怀荣老，回忆起为荣老服务的一些往事，我内心很不平静。能够有机会在荣老身边工作和学习，对我人生道路的思考和选择影响很大，我十分珍视、珍惜在荣老身边工作的十几年，我也将把在荣老身边受到的教育和熏陶渗透到我今后的工作和生活中去。

中国中信集团公司 办公厅
副主任张慧敏

---

1. 书名号内均为《论语》《孟子》书中之篇章。
2. 原载《梅园豁然洞读书处文存》第二集。
3. 原载《梅园豁然洞读书处文存》第一集卷二。
4. 原载《梅园豁然洞读书处文存》第二集。
5. 原载《梅园豁然洞读书处文存》第二集。

第七章
庭院闲适
伉俪深情





创建中信时期的毅公与夫人画像

绚烂之极归于平淡，是智者人生的必然之路，更是从政经商，曾经成就过

一番大事业的人的最佳选择。

1998年3月，毅公自1993年八届人大当选国家副主席整整5年，任期届满，第九届人大即将召开，政府亦将换届。时为总书记、国家主席的江泽民同志与毅公正副共事5年，配合默契，甚是相得，希望毅公连任一届，毅公婉辞再三，坚请让贤。毅公时年八十有二，年龄偏高，而他主要考虑的是要让新一代的领导人能够早担重任，多得历练。

过去的5年，身为国家副主席，责任重大，社会活动频繁，忙于出国访问和诸多外事活动。毅公个性凡属自己分内的事必亲力亲为。每出国访问他必将有关该国的政情、经济、风俗人情等资料一一了解清楚，丝毫不敢马虎，以求在交谈中能够从容应对，不需随行人员撰稿提示。在国内接待外宾亦复如此，总是事先把相关资料仔细阅过，他是不用秘书或外事部门提供讲稿的，所以外事部门的同志以跟荣副主席工作最为轻松省事。

然而，耄耋老人如此劳心劳神，必会消耗精力，在众人眼里荣副主席总是身躯挺拔，步履稳健，神采奕奕，光彩照人，而在毅公则是代表泱泱大国的领导人，岂能稍有疏忽而予人以衰老之感。再者毅公自少时即修边幅重仪表，倘继任五年将显老态，岂不有损形象，对毅公来说是关乎国格的。这只是我个人多年来的体会与揣摩，是不作数的。

1998年3月，毅公终于从国家副主席这一受人尊敬的崇高岗位上退了下来。他的退是真正的退休，一切人大、政协，社会上的多项协会、教育、慈善机构的职务和荣誉职称统统辞去，就连他亲手创建的中信公司有意想请他担任名誉董事长，也被婉言谢绝。他的断然抉择，实践了他在创建中信时说过的话："我才63岁，80岁以内我还可以工作"，只是比20多年前的承诺多干了1年。从此，他不再涉足他曾经十分专注和雅好的多处办公室，也很少在公众场合露面。他不再过问他曾经工作过的机构的事务，每当老部下老同事怀着虚心求教的心态向他汇报或叙谈工作时，他总是面带微笑地听着，他谨守不在其位不谋其政的原则安度晚年。

2003年的3月又一届人大换届，多位党和国家领导人也从繁重的工作岗位退了下来。传闻吴仪副总理宣称她是"裸退"，一时引为笑谈，然而这样的精神是十分可贵的，即是从此退出政坛不再担任任何职务，包括荣誉职务。而早于吴仪副总理"裸退"的5年前，毅公也是持有这样的心态告别政坛，全身而退，引用徐志摩的诗句："我挥一挥衣袖，不带走一片云彩。"他们都是人品高尚、光明磊落、心态平和、受人尊敬的共产党人。

千百年来对于曾经成就过一番大事业的人有句箴言，叫作"急流勇退"。毅公退休以来，我一直在琢磨着这句话的意思，毅公退下来是不是急流勇退？思之再三，我觉得也是也不是。说是，一个人的事业到了顶峰总是要

退下来的，一到该退的适当时刻就主动退，不恋栈，不留恋权位，需要勇气，虽然在当今政权组织机构中并无争权夺位之急流湍险，在留亦可不留也可的情况下，决心不留，这就是智者的抉择。而我以为毅公不单是这样想的，在他心目中建设有中国特色的社会主义必须要后继有人，应该尽早地将新一代领袖人物置之于关键性的领导岗位，加以历练，使之成为更为成熟的党和国家的领导人。有了这样的理念，健全相应的机制，代代相传，中国必将永远在发展中昌盛，在昌盛中发展。这又是我的揣摩和理解，也不作数。

一、家居安适

史家胡同47号这座古老的宅院坐落在东四南大街和南小街之间的东西向胡同内，是闹中取静的地方。胡同的坐北朝向有多处朱红漆大门，想当年都是达官显贵的府邸。47号之西有章士钊旧居，据说华国锋同志亦曾住过其中的一座。

这是一座面积不大的四合院，布局虽还紧凑，柱脚已见腐朽，房屋更显陈旧，若不是红柱绿框的油漆遮掩，恐怕称得上是百年老屋。20世纪80年代国务院机关事务管理局专门为毅公找了几处住宅，敦请毅公看看，毅公一一谢绝。在毅公当选国家副主席后，又多次商请毅公挪个较为宽敞的住处，毅公执意不从。两老住惯了，再说儿孙又不在身边，不需要再搬大屋。自打1978年由北太平庄搬来一住就是20多年，恐怕是两老这辈子住过的最长久的地方。

47号当年的朱红漆大门，早被寓居此处的前主人拆除，改制成两扇灰色的大铁门，方便车辆进出。入门便知这是一座北京典型的坐北朝南一堂一厅一院，东西两厢的精小四合院。进门左右边是警卫室和警卫休息办公的三间不大的屋。前院铺以水泥石板，约可停车四五辆，西侧并有可容两辆车的车库。

踏入前厅有一穿堂，中隔屏风，穿过屏风两边才是正堂和两厢。前厅的穿堂两厢西是会客厅。厅纵深不足40平方米。入厅有长条桌一张，上置完整的双鹿角，下垫狐狸毛皮。桌旁各有圆凳一张。仰首迎面正中墙上方悬有邓公手书“戒欺室”的本色木匾，匾左下落款竖行“邓小平”三字，匾书三字与签署均为凹刻墨绿色。匾下是一幅当代著名画家陆俨少绘制的青绿赭黄群山夕照图，图右上是叶帅手书“满目青山夕照明”直行题签，落款“叶剑英”。画轴两边配以清代名书画家查士标五言行草联。下方靠墙正中有一硬木书桌和太师椅一张。两角各有一只四腿木质花架。紧贴太师椅有坐向朝外沙发一对，中有茶几。左右边配有沙发。沿北侧靠墙有一张三人沙发，前置长条茶几，两边是螺钿镶嵌高架茶几，上置仿古台灯，靠窗的一

面则是两张单人沙发，中有茶几。入门紧挨条桌还有两张坐向朝内的单人沙发，中置茶几。沙发均为布制，蒙以灰蓝色布套。厅中地上铺有旧地毡一方。再有就是进门左右两边贴墙处，各有一双开门的旧式硬木立橱。橱身简朴，无雕刻。从款型、木质、铜鐍和门扇上的四行十六字篆书看，似乎是明代民间使用的家具。厅从南面玻璃窗采光，白昼光线柔和，顶有普通吊灯，用于晚上照明。如此而已，简洁朴实。

穿堂东厢应该是书房，因为北面有一排藏书架，朝南临窗处有一张旧式硬木雕花的写字台。进门右壁，悬有当代名画家谢稚柳按毅公之请用德生老人“一生低首拜梅花”之句为题绘制的红梅图，色彩绚艳，春气盎然。迎面墙上原有一幅山水画，记得是启功老先生的作品，毅公退休时江泽民总书记写了一幅字赠毅公，写的是郑板桥七绝“衙斋听竹”，装裱配框，悬以代启老山水画。

诗是这样写的：

衙斋卧听萧萧竹，疑是民间疾苦声；

些小吾曹州县吏，一枝一叶总关情。

诗言志。郑板桥是江总书记家乡先贤。板桥诗词很多，总书记独选此七绝书赠毅公，妙在其境似，其心通，其意真，其情切。两位21世纪的国家领导人与300年前的诗人在心灵深处对人民的关爱却是共同的。

书房后贴东墙处还有一间狭长小屋，置放着橱柜箱笼等物，贴面墙有一架立式钢琴，还有一张单人床。中信创建初期，毅公起草文稿，有时要我帮助誊写直至深夜，便曾在这张床上睡过几晚。

越过穿堂，便是47号的正堂了，这里便是退休后的毅公和鉴清老夫人通常起坐的所在。从前厅通向后堂，要经过东西两边的回廊，北京冬冷夏热，回廊是用玻璃窗封闭着的。后堂前厅之间的天井，或者说是一个小院，自打荣府从北太平庄搬来这里便成了毅公的花圃。除了近前厅处左右各有一棵约三米高的玉兰树，便是毅公自幼便喜爱的花木了。毅公酷爱月季，当年寓居北太平庄时正值“文革”，毅公曾经亲自修剪花草，以怡情消遣，搬来史家胡同毅公再也没有那份闲逸自己动手，便雇请了一位花工冯师傅专门照看。花圃栽植的全是月季，据冯师傅说，月季品种约近100多，这里植的近200株几乎囊括了所有品种。花籽大部分是毅公的海内外亲友晚辈弄来孝敬四叔的。从春季发芽放花，一直要开到11月份，几乎是春夏秋三季小院里色彩缤纷，有红、黄、蓝、绿、青、紫，还有红黄相间，红白相

间的，煞是好看。



伉俪倩影

说到正堂，那才是毅公和老夫人退休后晚年生活起居的地方。正堂中屋不大，东西两厢各有卧室和耳房，毅公和夫人住东厢，智健夫妇和孙辈住西厢。正屋不足20平方米，内置沙发一套，电视和音响设备，还有桌台和茶几之类。西边墙上悬有毅公和夫人年轻时的半身放大合影，当时还没有彩照，相片底板已呈赭色，光线柔和，形象逼真。毅公着西服，英俊潇洒，夫人着旗袍，高贵典雅，真的如旧日小说所形容的珠联璧合，光彩照人。东厢卧室置床二，半旧布装被褥，其一稍大，为毅公睡卧。据鉴清老夫人说，毅公夜眠常左右翻侧，怕有闪失，卧床较宽。室内还有单人沙发两张，方便起坐。室东是卫生间，毅公和夫人上了年纪后，只用淋浴，不再置浴缸。越过卫生间便是东厢耳房，靠墙边有衣橱柜等，更有书桌一张，毅公晚年大半在此阅读文件。西厢是智健先生夫妇和孙辈的起居处。自前厅通往正堂的东西回廊各有几间卧室，是用来招待来访的外地子女和近亲以及工人的住处和工作间。从前厅步入正堂通常走西边回廊。

在我记忆中最为清晰，印象最深刻的，是从正堂架接出来的一间三面落地玻璃窗的抱厦。抱厦一词《红楼梦》一书中多次出现，我却始终不明白抱

厦是指何处。为写这一段情节，我专门请教了古建筑专家、中国工程院院士傅熹年先生，才明白原来毅公寓所正堂之外的这地方就叫抱厦。这里便是毅公退休后白昼和夫人经常休憩闲坐之处。抱厦连接正堂三间，故东西宽南北窄约60平方米。西有西式沙发，可以二人对坐，中有方茶几，东有藤圈椅四张。这里阳光充沛，冬夏适宜，温馨祥和，恬淡安谧，是两位老人经常闲坐和接待老朋友、老部下的地方。

说起藤圈椅，总是让老夫人忆起20世纪80年代初在广州购置的经过和情景。藤制品盛产于南方，那年代在北京市场难于觅得。还在1979年夏秋之季，毅公偕夫人应广东领导人邀请到广州小岛宾馆小住，请宾馆接待处方处长通过内部关系看式样订制运来北京的。想想那个计划经济的时代，日用百货桌椅橱柜样样奇缺，品种单一，在北京想买一个藤椅，都要从外地通过内部特殊关系求得。这就叫作卖方市场，市场卖什么就只能买什么，不要拉倒，生产厂家销售人员一件不做，一样不卖，每月工资照发，不愁丢了饭碗。哪里像今天到处是市场，货源充实，花式繁多，任拣任挑，送货上门，要不买它，售货员还会追着你求给个价，这叫作买方市场。想当年卖方市场那情景，如今说给二三十岁的青年，都不会信，而那情景就是事实，只是已成了历史。

回过头来再说那4张藤圈椅，20多年过去，藤圈椅也已老化，嫩黄油亮的藤皮成了深黄，椅脚上的藤皮有些已经松散，可这几张带靠背、有扶手的藤圈椅两位老人坐惯了，有了感情，没有想过要换，又不舍得丢，请工人用同色的布条将散开的滕缠上，依旧用得很好，坐得舒服。十多年前我每到史家胡同看望毅公和老夫人，两位老人家总是坐在藤椅上闲聊当年创建中信公司时的往事。有次老夫人问我：老庄，还记得这几张藤椅吗？我说怎能不记得，老夫人说：还是你帮着买来的，我说：是宾馆的方处长，老夫人接着说：噢，你还记得。毅公听着也不言声，露出丝丝回忆的微笑。

至于二老家居三餐的地方，那是位在前客厅后的一间小厅。毅公和老夫人通常会从抱厦通过西回廊步入。厅不大，最多15平方米，餐厅南向通往位于前院车库后的厨房。小餐厅中置小圆餐桌一张、椅六把，西面贴墙有橱柜和冰箱，如此而已。多少年来毅公二老就在此用餐，毅公惯坐在坐北朝南的位上，老夫人侧面坐，子女归来或招待亲友也在这里进餐，无非是添几把椅间坐其中。

至于菜肴，平时两老也就是四菜一汤，荤素配搭，子女归来或留客吃饭就临时加几个菜，分量适中，绝不浪费。菜肴制作完全是江南口味，正宗无锡。按荣家老一辈习惯，中、晚饭餐桌上都有一小碗稠黏适中的白米粥，佐以四小碟油炸花生米、腐乳、肉松、酱菜之类。这四小碟是专门为毅公准备的，总是齐整码在近毅公餐具前。饭后每人还有一碟应时水果。安排制作菜肴的，就连20世纪90年代毅公宴客招待贵宾，都是这位姓沈名凤娟

的南方阿姨，并不是大师傅、名厨。还在“文革”后期毅公住北太平庄时，沈阿姨便来荣府烧菜兼照顾孙辈，直到今天沈阿姨仍在史家胡同荣府工作，如今已经是年近80岁的老阿姨了。

无锡菜肴偏于甜腻，毅公少时喜食冰糖红烧猪肘，上了年纪后鉴清夫人遵医嘱饮食以清淡为主，尽量少油腻。有回在饭桌上，毅公跟夫人来了段幽默，笑说：“怎么，还不至于穷得连蹄膀都买不起吧！”夫人会心一笑，心知肚明，次日中午一盆热气腾腾香味诱人的红烧肘子已经陈上餐桌。

通常坐在抱厦里读书看报交谈或接待亲友时，二老自然是居家便服。即使便服两位老人仍然是“修边幅，重仪表”，从不马虎随便。毅公通常是上着布料衬衣，冷时加件羊绒背心，外套一件丈蓝丝绸中式对襟夹袄，或扣或不扣、半扣，如着西服上衣，当然是无须系领带，但衬衣领口、袖口之细纽从来紧扣，未见疏忽。下着一条毛织品西服裤，夏日淡色，春秋冬深色，也从来是烫熨笔挺。脚蹬一双半旧的内联升礼服呢小圆口布鞋，也从来是鞋后跟着上，从不趿拉。袜多为深色长筒，即是跷足也从未见过露腿。鉴清夫人同样是深色裤，礼服呢圆口黑布鞋，只是上身稍有不同，通常在衬衣外加一件羊绒衫，也都是纽扣紧系。即是衣着二老也是如此般配，照现在的话叫情侣装，而在二老虽是随意自如仍是端庄稳重，典雅大方。至于外出，毅公依旧西服笔挺，服饰与领带色泽和谐。春秋、冬季外出时在西服外再加一件深海军蓝的羊绒夹大衣，剪裁合身，长短适中，据说是智健专门为父亲从欧洲选购的。想是毅公喜爱，多少年来未见更换，即使严冬腊月除上下车已很少户外活动，纵有外出应酬，仍着这件夹大衣。也正是这样的大衣妥帖有型，更显毅公的健硕高雅、风度翩翩。还有，冬季外出再加一顶深色呢制贝雷帽，这款型的便帽，早在1950年冬季上海南京路上的那张照片，在游行队伍最前列撑着大旗，器宇轩昂的毅公，头上戴的便是那样式的帽。

二、闲情逸趣

退休后的毅公在抱厦会晤老朋友、老部下，已经没有多少公事要谈，夫人自亦无须回避，按说也无须讲究迎送这等的礼节了。不，毅公不是，每次有幸去抱厦拜晤俩老，一进抱厦两老必会起身，有时甚至会迎上两步。按照东方礼俗主人让座，面对于这样尊贵的长者必须等长者落座才敢坐下，二老却再三让座，不遵不行，几乎同时就座。然后，老夫人会亲自起身从正堂端出一玻璃杯的龙井香茶，慌得我赶忙去接，连称不敢当。当辞别两老走出抱厦时二老例必站起。20世纪90年代二老还会与我同行穿过回廊步至前厅阶前与我握手作别。我连呼不敢也不中用，二老会说：“让我们活动一下身子。”到20世纪90年代后期，与两老道别，毅公仍要从椅上站起送至抱厦门口握别。最后的几次毅公行坐已有不便，仍要站起，慌得我再

三按住，赶忙穿过回廊到了前厅，回首再望毅公仍是站着向我招手。想到这些情节如在眼前，心里总是温暖，然而热泪盈眶，有时情不自禁潸然泪下。

这就是毅公和鉴清老夫人接待客人，他们的秘书。二老做得是那样的自然，不是讲究礼节，而是他们自幼养成的习惯，待人接物应有的举止。到家里来的都是客人，对待客人就该如此，而两老忘了我只是跟随他们工作多年的老秘书。

习惯是自幼养成的，每个家庭都有自家行事、待客等日常生活的规矩、习惯。智健先生上午到公司，见到公司同事，乃至每日必见的接待处小姐都会打个招呼，问候一下，微笑示意，或说一两句。如果说智健先生是荣家第三代，那么这个习惯已经传承到了第四代，明字辈的几位子女也都是这样行事。毅公亲手制定的32字中信风格里也同样包含着这样的传统精神。

中国固有的习俗，迎宾送客必先整衣正冠，是礼貌，是表示尊敬对方。在这方面，现时的西方社会倒有与我们的共同之处，只是方式不一。男士现在不兴戴帽，若戴入室必先除下，迎送客人时总习惯地将上衣扣上一钮，女士则拿出手袋里的小镜照一照，修整一下发饰，不是臭美，而是礼貌。

上面的陈述，准确地说是回忆与记录，没有丝毫夸张和加工，要有就是漏掉了什么已经模糊了的零星摆件。这就是中华人民共和国副主席，一位名闻遐迩的中国民族资产阶级的代表人物，被称为红色资本家生活了近30年的府邸、寓所，其面积、规模、家具、陈设等比之于荣家无锡老宅、1947年毅公亲自设计建成的上海康平路花园洋房，恐怕是最小、最简朴也最古旧的。这里没有豪华的大客厅，可以宴客的大餐厅、大餐台，可以安静阅读文件，周边布满藏书架的书斋和宽大的写字台，桌球室，放映厅，更不用说游泳池，网球场，可是这里曾经因主人的真知卓识温文尔雅，菜肴的精致美味招待过英国首相撒切尔夫人、希思首相、美国的基辛格博士、黑格国务卿、洛克菲勒等多位国际顶级的领导人和大企业家，令曾经光临的座上客对东道主精心有致的款待，环境的幽雅、菜肴的精美赞不绝口。基辛格博士更是每到北京都希望毅公招待，一尝荣府菜。至于我们的国家领导人，除小平同志外，几乎所有政治局领导人都曾经是毅公家的座上嘉宾。毅公和他们相处亲切，交往频繁，是因为都是同遭迫害，曾经患难，同舟共济而又志同道合。宴会厅就在前厅东厢的书房，把原有桌椅挪开，摆上一张大圆桌，再从宾馆、饭店请上一两位服务员，这就是荣府的家宴。可就辛苦了鉴清老夫人，每遇毅公在家宴客，她总要提前多日提调安排，据沈阿姨说单发鱼翅、鲍鱼、海参便需花五六日工夫。至于鱼翅等这些海鲜原材料，自然是毅公自掏腰包了。

西方国家的贵族名门、银行家、大资产阶级，住的多是占地数顷，草地、

花园、高球、泳池一应俱全的豪华大宅，内部装修金碧辉煌，古典家具、墙饰壁画、贵重摆饰一应俱全，自不待言。1980年夏秋之季中信公司成立不久，美国芝加哥第一国民银行董事长阿布德，率董事会成员借开会为名到北京访问。1979年秋毅公访美在芝加哥时曾经受到过阿布德的盛情款待，礼尚往来，阿布德一行和几位夫人到京，毅公尽地主之谊设宴款待他们。那时北京的旅游景点不多，商品、衣饰品种甚少，花色不多，只有几处名胜古迹可供参观游览，友谊商店可以购物。男士忙于业务商谈，夫人们逛完几处景点看过几处商店已经闷得无聊，于是毅公请鉴清夫人出面，邀请夫人们到史家胡同47号荣府饮下午茶。

饮下午茶在东方还未成为习惯，而在西方晚餐通常在8时以后，这下午茶对他们来说是一日三餐之外的一项颇为重要的活动和生活习俗。尤其适用于非正式性的社交活动，西方妇女更以此为享受，为赏心悦意，可以着装休闲，无须像赴晚宴要精心打扮。一听荣毅仁夫人要在家请她们饮下午茶，自是喜不至胜。请客人到家里做客，在西方人的社交活动中已是一份荣耀，她们更多的期盼是能看一看中国的家庭，揭开封闭了30多年的中国家庭生活的神秘。



毅公和杨老夫人在史家胡同寓所接待英国首相撒切尔夫人

夏末秋初的北京，下午4时左右，天高气爽，正是一天最惬意的时刻，几

位夫人怀着兴奋和好奇，踏进了史家胡同47号荣府。荣夫人在前厅门前迎客，把夫人们引进西厢客厅。客厅不大，陈设朴实明快，墙壁四周并无刻意的装饰，似乎不像她们想象中的东方豪门贵族的府邸。刚一落座倒觉着轻松惬意，很自然地放下了矜持，引发了好奇，原来寓居不在于大而豪华，而在于适用、典雅。紧跟着服务员给夫人们送上北京人喝惯的花茶，立时香气四溢，沁人肺腑。于是夫人们打开了话匣，道完了感谢便七嘴八舌聊起了生活家常。稍坐片刻女主人便请客人穿回廊步入正堂，几张茶座正设在正堂天井花圃丛中。

下午茶不是佳肴美味，而是中西糕点。西方的各式蛋糕、咖啡红茶已经引不起客人们的兴趣，多种稀奇精致的中式糕点，色味不同，透着清香的西湖龙井和香气扑鼻的北京花茶，却使客人们大快朵颐齿颊留香。她们不曾在纽约、芝加哥、旧金山中国城餐馆品尝过如此色香味俱全的中式糕点香茶。她们在色彩缤纷的月季花丛流连忘返了。

荣府的下午茶，使美国夫人们领略到了东方文化的博大精深，也同样体现在女主人的殷勤好客，文雅脱俗；体现在寓居的朴实清静方便舒适；体现在饮食的文明精洁色全味香。如果她们能懂得“室雅何须大，花香不在多”这一联句就更会回味无穷了。

我也曾有幸品尝过荣府的菜肴。记得是1981年冬季的一天，前一日毅公通知王军、叶选基和我次日下班后到史家胡同47号去吃顿便饭。到了以后方知这天正是毅公二老的爱子智健40岁生日。印象中那年不仅智健夫妇早就定居香港，孙子明杰、孙女明方也已远赴国外求学深造。那晚上二老兴致很好，谈兴轻松愉快，不讲公事，只谈往昔的陈年旧事，更多的是谈周总理、陈老总、叶帅、邓公、王老等老一辈革命家与毅公家人交往的趣闻轶事。轻松愉快的心情，无拘无束的闲聊，流露出了毅公和夫人对革命前辈们的敬仰与缅怀。

荣家菜确实名不虚传，不在量更在于精。座上主人就只毅公和鉴清老夫人，所谓的客人，就王、叶、庄三位。在毅公眼里我们仨不是客人，而是视同子侄的晚辈。因为是智健生日，所以邀智健的朋友来家陪两老吃一餐为儿子贺寿的晚饭，所以菜肴不讲究排场，更因王军食量大胃口好是美食家，更重质与量。四个小冷盆，无非是肴肉、熏鱼、酱鸭之类，跟着两个热炒，炒虾仁、熘鱼片。接着上桌的是晚餐的重头戏，也是荣家菜最为人赞赏的一只热腾腾的大砂锅。砂锅里有母鸡一只，是用火腿和肘肉经过几个小时煨炖出来的。砂锅汤内有鱼翅、海参、鲍鱼、干贝诸多海味，更按无锡习俗，砂锅周边码着多只剥了壳的完整鸡蛋。汤面淡黄油层将锅内佳肴盖住，不见热气蒸发，而香气飘散已经令人垂涎。鉴清夫人笑说：“这只菜是专为你们准备的，王军，你懂得吃，放开量吃吧！”老夫人的话是殷勤待客，而我们仨则是等待已久。在二老面前我们是晚辈，相处的时间

久了，熟不拘礼，王军同志更是荣府常客，于是我们大啖大嚼，放开肚皮，尽情享受。尽管如此，我险些出了洋相，原来砂锅表面不冒热气，煨炖了几个小时后的砂锅内温度却是相当的高，我夹出一枚鸡蛋，用筷一分两半，按通常习惯，将其半送入口中。岂料这蛋十分烫热，含入口内，欲嚼不能，欲咽不下，欲吐不得，毕竟是在毅公家做客，不敢放肆，只得忍痛憋住，半晌才轻轻嚼开，慢慢吞下。即使如此，蛋过食道仍感灼热，反倒没有觉出滋味。有了这一教训，稍息片时，再将另半鸡蛋分开夹碎，慢慢送入口中，细嚼慢咽，品尝滋味，大概是有生以来世上最好吃的鸡蛋，蛋香依旧，却又浸透了鲍鱼、干贝等多种海鲜的滋味。以后，我也曾在家煨炖鸡汤时放上几只鸡蛋，多次试验也烧不出那样的味道。

佳肴到此应该已经告一段落，殷勤的主人还为我们准备了又一样名肴，那便是正宗无锡做法冰糖红焖肘子。选基和我已是望洋兴叹无能为力了，王军同志却是大快朵颐，尽情大嚼，几近盆盏。两位老人家看着客人吃得如此香甜、尽兴，也感十分的满意。这情这景这味，宛似昨日，时光无情，匆匆已是30多年前的事了。

盛情之中的佳肴美味使我想起了扬州老乡莫有根、莫有才两位手艺高超的大厨师。大半个世纪前的某一夏晚，陈毅元帅和夫人张茜等领导同志在上海康平路荣府品尝过赞赏过的那餐晚宴，想必便是莫氏兄弟掌勺。

话说当年的老上海有过这样的自由职业者，他们不开店，不经营，只凭几把菜刀、几柄炒勺和独到的烹调手艺谋生吃饭。但凡达官贵人富商巨贾宴宾请客，便把他们招来。订下菜谱，他们照谱备料，再邀上几名下手按时来到主人家入厨操作。晚宴开始奇珍异味、荤素糕点一一陈上餐台，包你宾主尽欢，客人满意，莫氏兄弟便是干这行的。

上海解放后，达官贵人下海逃跑，富裕人家不敢铺张浪费，主顾少了，他们只得赋闲在家。那时的社会各阶层人士追求进步向党靠拢已经成为时尚，工商界人士不甘落后，也都热心学习党的各项方针政策，钻研一些马列经典、毛主席著作和较为浅近的理论文章，力求进步，跟上形势，赶上时代。他们组成了“七·一”学习会，劲头很大，中午也不回家午餐，沿用过去碰头议事的聚餐形式，于是把莫氏兄弟请来，由两兄弟负责安排午餐，相当于包饭。当年的毅公、经叔老都是“七·一”学习会的带头人。

20世纪50年代初，称得上是中国历史上改朝换代后百废待兴、万户欢腾，最为兴旺发达的年代。只要有一技之长的人，不限年资，只要有几分能干便能找到一份工作。可以想象凭莫家兄弟的烹调技艺，早为国有宾馆餐厅招去评为一级或特级厨师。毅公调任北京后，更少宴客，便与莫氏兄弟断了联系。整个20世纪50年代莫氏兄弟想必参加了国有餐饮行业，凭他们的厨艺听说在上海南京路近外滩的扬州饭店很是风光过一阵。记得陈老总做

时事报告用浓重的四川口音讲过的一句四川俗话，叫作“是祸逃不脱，逃脱不是祸”，进入20世纪60年代他们的日子大概不大好过了。待到“文革”，在“四人帮”严密控制下的上海，莫氏兄弟霎时便成了牛鬼蛇神，挂牌游街批斗隔离已是家常便饭，其中一大罪状便是为大资本家荣毅仁家烧过菜，是荣家的奴才、狗腿子。熬过了艰难岁月，乌云过后莫氏兄弟终于熬出了头，重又回到凭手艺吃饭的国有职工行列。岁月消逝，两兄弟已经垂垂老矣。20世纪70年代末，据说他们已退休在家，餐饮行当子承父业，已经由儿女们接手了。

跨入20世纪80年代，莫氏兄弟听说他们心目中的大人物荣副市长重新出山，已是全国政协副主席，又在创办公司。在老哥儿俩眼里，毅公宽厚文雅，与人随和，不摆架子，是一位好主顾、好老板，又听说“文革”中连这样的好人都受了屈挨了苦，既然说我们是荣家的奴才走狗，我们索性再做一次“奴才”，到北京烧几样好小菜（上海人对家常菜肴的称谓）给老领导品尝品尝，增加点儿营养。信息传到毅公耳里，毅公看重这份情义，觉得不可拂了人家的美意，于是买好机票请他们到了北京。莫氏兄弟中老大莫有根身体较好，哥俩商定由他代表到了北京。印象之中，好像是我把他从机场接到了史家胡同。从此莫师傅做菜，沈阿姨给莫师傅充当下手跟着学艺。莫师傅不授徒，也不排斥她跟着学。毅公关心莫师傅年纪大了，身体很不好，家属在沪单身一人在京乏人照顾，待过几个月便买好机票送他回上海休息。一年过后，莫师傅惦着二老的这份情谊又来北京。如此前后约莫有几年光景，每次停留两三个月不等，沈阿姨已把莫师傅的厨艺学了个差不多，可以独当一面了。自20世纪90年代后莫有根师傅年纪越发大了，便不再来，宴宾请客基本上由沈阿姨主厨，负责修剪花草的冯师傅充当下手，洗菜涮锅，提篮采购。这便是闻名一时荣家菜的由来始末。

家居的毅公和老夫人出身富贵，一辈子不愁衣食，不必为稻粱谋，所经所历，多姿多彩，旖旎传奇，但又身处20世纪中国最动乱的时段，难免于曾经忧患阅历沧桑。“文革”十年二老患难与共，甘苦共尝，虚度了人生最有作为的黄金时段。如今功成身退，盼来了国泰民安的太平盛世，可以祥和平静地安享晚年了。二老自来生活规律，动静适宜，从炽热的政治生活，频繁的社交活动中退了下来，曾经沧海，宠辱不惊，淡泊恬静，安之若素，没有丝毫的失落感。一日三餐，谢绝了一概应酬招待。他们不仅渴望而且需要过像平民老百姓那样温馨平淡的生活。半个世纪的劳心劳力，毅公太累，老夫人则是以毅公为核心操持家务，相夫教子，也已感力不从心，需要安静地伴守着挚爱的夫君过些安详的日子了。

三、伉俪情深

鉴清老夫人是一位最具典型的受过传统教育的贤德夫人。毅公一辈子操劳

在外不管家务事，老夫人则一辈子主持家务，相夫教子，只当贤内助。这一对彼此深爱对方的夫妇，他们在70多年前的结合既是父母之命媒妁之言，又是一见钟情自由恋爱。有关这段浪漫故事，在多种《荣毅仁》传或记事里都有叙述，版本不同，大体相近。一边是豪门巨富，一边是名门望族；一个是玉树临风，儒雅俊朗，一个是秀丽婉约、端庄贤淑，是一桩最具代表性的、典型的中国人家婚配门当户对情投意合的美满姻缘。同等的社会阶层，同样的家庭背景，同类的文化教养，同一的生活习俗，这样的结合即使在今天的社会环境里也会是相当稳定和美。1986年正是毅公70大寿，又是和夫人结婚50周年，难得的金婚纪念，两件人生大事决定合并庆祝。20世纪上、中叶，中国最大的棉粉大王，经过社会主义改造，全部资产奉献国家，子孙繁衍，遍布五洲。今值太平盛世，二百余亲属欢聚京华，盛况空前，感慨万千，史书未载，恐怕已是绝无仅有。

幸福的婚姻是美满人生非常重要的环节和组成部分。谁都希望有一个美满的婚姻和理想的家庭，但诸多因素错综复杂，并不是人人可以如愿以偿，而在毅公，又是得天独厚。



20世纪80年代初的荣夫人杨鉴清女士

此时我首先想到的是荣墨珍女士。这位德生老先生的幼女，行九，是毅公胞妹。无锡习俗称姑母为“伯伯”，侄辈们都称她为九伯伯。墨珍女士在抗战期间为了抗日跑到了大后方，所以她不同于几位兄长就读上海名牌教会大学，却是名牌“国立中央大学”。那时时尚，大学毕业只要有条件便是放

洋留学。乐农老人在《乐农自订行年纪事》1946年记下：“九月二十二日九女墨珍、七儿及孙等乘飞机去美留学。余颇不放心，临行再三训迪叮咛，在外不必以学位为目标，只要在事业上学会实用本领，一生受惠矣。余历观留学归来致力于事业者多有成就，走入政治者多学非所用，一入此途，与猾吏无异，不但无益于社会国家，且亦自误，至为可惜，反不若做一农工有裨于生产也。”原本想借墨珍女士谈毅公和夫人的佳偶趣史，检读《纪事》，见有这段发人深思的至理名言，即使在60多年后的今天仍是掷地有声，正是乐农老人教育后代和创办实业的理念，在毅公心里根植下实业救国的终生不渝之志。

再说墨珍女士，还在“文革”后期，大概是尼克松访华后不久，她便敢于只身从美国经香港踏上祖国大地到了北京，来探望自己的同胞骨肉四哥四嫂。改革开放以后她更是满腔热情地支持毅公的事业，还在和平宾馆时期她和毅公长兄之女荣智美女士就经常穿梭往来中国和欧美之间。由于和我们相处熟悉，可以无话不谈，有次我很冒失地问起了毅公的这段趣史。

墨珍女士笑了，这话题让她忆起一段陈年往事：

20世纪二三十年代，西方的自由民主思想已经普遍深入文化人知识界，西方人的家庭生活自由恋爱，也已成为年轻人的追求与时尚。荣家在无锡几代经营仍然是诗礼家声，传统尚旧，毅公同辈兄姐的婚姻也都是父母之命媒妁之言，也都厮守终身和谐美好，毅公自亦不能例外。

还在毅公十岁时，父母做主与一门当户对人家的姑娘订下了亲事，不幸这位姑娘没有这个福分，不久因病夭亡。一时荣家亲朋好友说媒作伐送庚帖合八字的络绎不绝，但毅公不为所动，表示学业为重，暂缓考虑。好在毅公年岁不大，老人们并不催促，实质是毅公早受新思想启迪，深知婚姻大事关系终身，不可轻率，必须寻得才貌相当、自己满意的才是终身伴侣。

待到进入无锡中学，正是青春年岁的毅公每日步行上学，常见一位妙龄少女素容淡雅，装束时尚端庄，乌发覆额，俊俏秀丽，端坐在一辆黄包车上，匆匆一瞥给毅公留下深刻印象，从此留意，每逢上下学总望常能见到。经同学打听，得知这位少女便是无锡名门杨家的二小姐。从此这位小姐的倩影如水柔情已经深深铭刻在毅公心底，被视为唯一的终身佳偶与伴侣。到毅公16岁时，按旧俗已经到了谈婚论嫁之时，当年对少年毅公十分器重的施校长关心爱徒，想作伐为媒，送来一门女方年庚八字。毅公心中早有所属，当父母征求他意见时总是吞吞吐吐支吾其词。拖了一阵，荣家以为不妥，礼尚往来总得给人家一个回音，但又始终不明毅公何故推诿不就。隐秘被性情爽朗的九妹墨珍女士探到，一经打听原来送来的女方年庚八字正是阿哥意中人，无锡名绅杨干卿先生的次女杨鉴清小姐。再合双方乾坤八字，乃是上好姻缘天作之合，于是一桩人赞人夸的美满婚姻启开帷

幕，仿佛是前生注定。

尘埃落定总还有点儿趣闻插曲点缀其中。原来鉴清夫人尊人杨干卿老先生出身儒医世家，精通诗赋文章，是当地饱学之士，心想我以爱女嫁你，还遭推三阻四，我倒要看看你究竟有多了不起。未婚女婿上门首先看相，一看之下果然是俊朗修长如玉树之临风，眉清目秀诚杨门之东床。杨老先生意犹未尽还想试试佳婿的才学。那年代虽然男女有别，但既已订婚便可书信往来，老先生发起雅兴代女捉刀写了一封之乎者也的信函送给未婚夫婿。毅公一见不禁哑然，早在梅园豁然洞读书时，便受过名儒朱梦华老先生教导，作文赋诗，无一不能，心想这又何能难倒于我。于是，提笔挥毫，骈四俪六，俳句对偶，虽非字字珠玑，倒也措辞妥帖，文情并茂地复信一封。杨老先生阅后大为赞赏，有婿如此夫复何求。这年毅公年方16，鉴清夫人15，从此鱼雁频传，直至婚娶。

待到1936年，毅公年届20，大学三年即将毕业，鉴清夫人高中已经毕业，两家商定在无锡老宅为一对新人完了婚事。这一年也正是荣氏企业诸事顺遂，最为兴旺发达的一年。

双喜临门，乐农老人在1936年《乐农自订行年纪事》中记下："九月初七，为四儿毅仁结婚，娶同邑杨干卿先生次女，亦世家善门也。"

所谓世家善门，就是书香门第，积善人家。《荣德生和他的事业史料图片集》中就载有挂在梅园正厅的一副木制髹红对联，上联是："有客登临，一园占尽湖山胜"；下联是："与时俯仰，数点能回天地心"。署款是："漱兰老人杨道枢撰句并书"。意即对联既为其撰文又为其书写，旁注"杨道枢，荣毅仁岳丈"。原来干卿是字，名道枢，别号漱兰老人。联句应景抒情隽雅工整，书法苍劲雄浑有力，非名家宿儒无此手笔。鉴清夫人书法端正娟秀，毅公建议创建中信公司的报告便是夫人誊清上报的。这份手迹的复印本现藏第一城毅公生平展馆。鉴清夫人正是这样的家庭教育培养成长的。

家居的二老深居简出，每逢春节、国庆重大庆典或活动，毅公会与退休的党和国家领导人同时出现在公众面前。电视观众尤其是中信人，总是十分关注地想再睹老董事长的风采。此外便是已成惯例的每年五一前往上海，与在沪的亲友见面会晤、休息，因为5月1日正是毅公寿辰。金秋10月再去一趟无锡，在幼时读书游憩的管社山上的听涛园，为鉴清夫人祝贺寿辰。秋风乍起，天高气爽，桂枝飘香，景色宜人，两位老人可以重温少时豪情旖旎风光，缅怀故人追忆往事。过了元旦的北方已是严寒，于是二老前往香港避寒，与儿孙团聚欢度春节。每年旅行三次探亲访友，已成定例，从不逾矩。逗留时日每次不超过20天，预定行期，到时从不更变。有几年春节期间，香港气候适宜，又有儿孙做伴，毅公心情愉快，有说有笑，身体

精神明显见佳，而北京尚在冰封，家人再三劝说毅公多留几日，等冰开河动，老人就是执意不从。有次我也向毅公建议多留几日，毅公淡淡笑说：“我是请了假的，”下半句话因为和我客气没有说出来，那就是：“不能逾期不归。”我听后不觉肃然起敬，老人性格刚毅并非倔强，而是作为一位顶级的国家领导人必须以身作则、严守纪律，离京要请假，按时返回还得销假。

毅公退休在京，子女不在身边，一直是他和夫人长住北京，惯于寂寞，甘之如饴。香港回归已是国家的一个特别行政区，子女孝顺又极愿老人常在身边，晨昏定省方便照顾，完全可以经过批准，长期居港与儿孙团聚。但是毅公就不，他不带头不破例，为众多子女在境外的老干部以此为借口，给有关部门带来困扰和麻烦。这就是毅公的秉性，一个真正的共产党人在细枝末节上都严格要求自己。

青少年时代的毅公活泼开朗，精力充沛，求知欲强，对一切新事物都感兴趣。毅公就读的圣约翰大学，是美国基督教会于19世纪末创办的老牌教会学校，校规极严，要求学生埋头读书，不得过问政治。毅公在校时正值“九一八”事变前后，也正是全民族抗日救亡运动的高潮。少年毅公更是热血方刚，激于义愤，多次冲破校方阻挠，会同上海各大学师生走上街头抵制日货，为东北抗日义勇军捐款献物。他在约大时办过刊物《约翰声》，那是一份中西合璧的论文、小品、诗歌、戏剧的综合性文艺性刊物。毅公既是撰稿人，又是编委、出版部主任，至今在几种残存的文件上都有记载。他还爱好摄影，曾经是约大同学摄影发烧友共组的“约翰影社”社长。还喜欢唱几句京剧，更热爱体育运动，尤喜足球。不仅喜看，还曾下场与球友一较脚力，曾作为约大足球队队员与他校球队进行过比赛。年过半百以后的毅公已经力不从心，加之公务繁忙不能亲力亲为。但摄影的爱好始终保持，在中信工作的前期出差旅行出国访问，相机都是行囊中必带之物。退休之后偶尔也会取出自己收藏的名贵相机、手表摩挲擦拭。

诸多爱好随着岁月的消逝已经从毅公的生活乐趣中褪了色，唯有足球成了毅公退休以后文娱活动的保留节目。有一年正值世界杯足球赛在法国举行，正是足球爱好者观赏顶级球赛的大好机会。一日下午我去史家胡同看望两位老人，毅公说起了近日看球的事，不无遗憾地说精彩赛场都是北京的深夜，看就太累，不看又不舍得。我自作聪明建议说何不录下像来白天再看。毅公笑了，他知道我对体育运动十分无知，说：“知道了胜负，再看比赛就没意思了。”轻描淡写的两句话，如醍醐灌顶，令我顿然醒悟，又十分惭愧。毅公的话让我明白不懂就不要装懂，更不要乱插嘴。老人家只是说说表示遗憾，丝毫没有责备、批评的意思，这道理是我从中感悟出来的。原来有些事物重结果而不在乎过程，而另一些事物则是过程更重于

结果。以足球比赛而言，参与投注博彩的人重在球队的输赢，而球类爱好者则是要看双方队员在场上过招，看技巧、素养、士气和拼搏精神，所以每到精彩的过人、抢险球、射门，不只是现场，就连电视机前的观众都会为之激动，情不自禁狂呼喝彩，全场沸腾。我想这一观感的行为意识，或者可以说已经属于哲学探讨的话题了。

巴西是世界闻名的足球劲旅，名将辈出。毅公二兄尔仁先生及其子智宽在巴西华人工商界颇有影响，毅公通过他们联系，请来闻名于当时的巴西桑托斯球队到中国来做友谊比赛，当时球坛名将苏格拉底就是该队主力。巴西球队于1989年8月应邀来中国比赛，大概是国际名队来中国的首次，毅公此举是给中国足球队观摩，借以提高技术，也给大众球迷带来满足和兴趣，成了当时中国体坛的一大盛事。我曾听王军同志说过，苏格拉底体虽胖，但技巧娴熟灵活，更擅组织球队攻守。这个队曾在我国八大城市做友谊比赛，首场是在北京先农坛体育场，其盛况虽非万人空巷，怕也是一票难求。“六四”事件刚过不久，这场球赛对化解社会沉闷气氛，振新奋发不无催化作用。其时毅公已是人大常委会副委员长，多年来他就是中国足球协会名誉主席，又是此次球赛的东道主，理所当然他得亲自下场为球赛开球。这一脚已成为毅公一生在足球场上的告别表演。以后虽有多次外国名队来京比赛，毅公身为国家领导人，警卫森严，他怕给人增添麻烦，已很少到现场观看了。

创建中信的年月毅公也有过豪情逸兴，逛逛公园看看商店。记得是20世纪80年代初一个夏末秋初的周末下午，接近傍晚时分，毅公和夫人说：“长远不去天坛，走，我们去逛逛天坛公园。”那时毅公的公职是全国政协副主席，配有贴身警卫，还没有前开道后保镖的警卫规格，相对而言还有一定的宽松、自由。警卫提前电话报告了公安部门，于是上车出发。毅公选择这个时刻是有考虑的，他知道此时游客高峰已过，可以避开围观，尽量少给警卫和游客带来不便和不必要的麻烦。那天，我坐了另一辆车跟随在后，两辆车缓缓驶入天坛大门，在祈年殿外围墙边毅公便让停下了车。下得车后和夫人并肩缓步往祈年殿行去，边行边聊，说的是无锡话。警卫和我紧随其后，遥见远处有几名便衣警卫散布四周，以防不虞。我多少能听懂一点儿无锡话，是毅公在给夫人讲解祈年殿的历史沿革、建筑艺术。进入殿门便见24根金龙盘柱层层托起正中的藻井，抬头仰视重叠参差，错综有序，金色耀眼，玲珑剔透，尽显皇家气派，毅公和夫人为之赞赏不已。

整个游园毅公和夫人并肩贴近，徐步缓行，有说有笑，既不挽臂更不十指紧扣，而二老亲密神态并不亚于现代热恋中的少男少女。在公共场合二老给人的感觉是亲密、关心、爱护体贴，即使在美国访问时我都不曾见过他们有如西方夫妇挎着胳膊而行，在他们身上体现的是东方人传统的高贵典雅、斯文含蓄。

天坛公园的黄昏漫步，观景览胜，对毅公和夫人是悠闲，是享受，避开了城市的喧嚣和一整天的劳心劳力得以轻松自在。天坛周边的青松翠柏散发出针叶的清香，混合在清新的空气里令肺腑清凉，心旷神怡。毅公更看重的是在这里不打扰更多游客，不给警卫带来更多麻烦。这样的对健康大有裨益的恬淡舒畅，轻松愉悦，在我印象中毅公和夫人似乎并不多有。

有一天下午在史家胡同正堂的抱厦，与两位老人家闲谈，不记起从哪段话题谈到了现在的北京商业。毅公说："我已经20多年没有进过百货大楼了。"我趁毅公之兴立时建议说："等哪天晚饭后，顾客少了，我们陪您去逛逛。"跟着又补充："现在北京比王府井百货大楼规模大、商品多的商场多的是，都学着美国称为'广场'、'mall'了。"毅公想想笑了笑，说："算了，不要给人添麻烦了。"还有一次谈到了李士林同志一手策划经营管理的第一城，在当时已颇有名气，我给二老描绘了一番园中景色，趁势建议二老找一个空气清新的下午去逛逛。再说那本是中信公司自家的产业，听说还是毅公亲手批准的项目。毅公听时颇为专注，最终还是那句话："不要给人添麻烦了。"遗憾的是毅公始终没有能目睹第一城胜景。

有一年大概是20世纪80年代后期，毅公时任人大常委会副委员长，春节期间二老来香港与儿孙团聚，按国内规定，得住新华社赤柱宾馆，以便于港府安全保卫。毅公和夫人白天多是在智健家中，只偶尔乘车上街，看看市容。香港对贵宾警卫的规定与行动有别于内地20世纪七八十年代对高级首长的警卫方式，是不封道路、不阻行人，前有警车，轻易不鸣笛，后有随车，贵宾车居中。途中，毅公想下车步行逛逛商店，三车立即停驶，便衣警卫迅即下车立时做星状散开，按分工观察负责方向的动静，行人照走，车辆不阻。毅公贴身仅一便衣警卫，忽左忽右忽前忽后随行，状似行人。路人见一位身躯伟岸面容慈祥的银发老人迎面走来，均以敬老尊长的神态让过一边。

毅公见有一家眼镜铺，停步跨入店内。店家见一慈祥长者，立即走出柜台轻轻移过一张靠背方椅，请毅公坐下，送上茶水。警卫并不跟进而在店门外来回走动，状如来逛商店的顾客。毅公礼貌地道谢坐下，看了看多副镜架，并无中意的，想想不能空坐于是取出随身老花眼镜，想配一合适的软镜套，店家立时取出多款任凭挑拣。毅公选了一款，准备付钱，店家再三辞让："这个镜套不值钱，您老人家喜欢的话，留下做个纪念。"又再三表示光顾小店已是一份荣耀。话说到这份上，毅公推辞不得只能道谢，辞别店主缓步出店登车，我随后离店。店家既喜又惊，挽住我一再追问："这位老人家这么帅气，是哪位呀？"我只能笑笑，赶紧出门上车随行。待毅公自国家副主席任上退休，冬日再来香港，行动已较迟缓，更因警卫森严，不再逛街了。

毅公毕生洁身自重，不愿"给人添麻烦"。退休以后更是足不出户，大大减

少了自身的体能活动，无疑影响了他晚年的健康。

四、难忘岁月

史家胡同47号的两位老人安谧宁静祥和温馨地享受着晚年的人生，伴随着二老的是沈阿姨、冯师傅和几位警卫。女儿智和、智婉会轮流来京陪伴老人。智健和夫人、孙男孙女也会趁公务和假日来京看望爷爷奶奶，但子女都各自有事业和家庭，不能长住北京。二老十分体贴儿女，关心他们的家庭生活和事业，来去随意从不勉强，寂寞长天，习以为常。但二老对国家大事、社会进步、经济发展，乃至国际形势备极关注。毅公退休后仍按原有规格阅读文件，从互联网上了解西方通讯社的英文报道。鉴清夫人则是十分仔细地阅读订阅的《人民日报》《北京晚报》《体育报》《电视报》以及《大参考》，来了解当前国内外大小新闻。我从与他们谈话中感觉到，他们对当前社会情况与动态既有所了解又备极关注，让我体会到“老骥伏枥志在千里，烈士暮年壮心不已”这诗句的真实意景。

公司的同事们，尤其是20世纪80年代初期已经参与中信工作的老同事们十分想念毅公，碍于预约登记警卫等诸多手续的限制，同时也是怕打扰毅公的清静已经很少有机会看望毅公。就连经叔平、徐昭隆、雷平一、魏鸣一、闵一民这样的元老们也难得能见一面。1979年7月就到公司做会计，于2001年年底退休的秦榴跟我谈过，她多次在史家胡同47号门口来回徘徊，就是不敢闯进去。毅公和老夫人也同样怀念公司同事，毅公能清楚地记起早期同事的姓名，老夫人至今记得秦榴。年前我去给老人家拜年，闲聊往事，90多岁的杨老还问起了秦榴现在干什么。老人家哪里晓得，当年的小姑娘如今已是退休在家的半老人。

我每到北京去史家胡同探望已是必修课程，不去或是没有见上两位老人家总觉得心里空落落的。我非得已采取了不预报直闯帐的方式，好在警卫跟我都熟，并不阻拦。我能见到就好，见不上也行，老人家精神好我就多待一会，只要略显疲倦我立马告退。二老见到老秘书总是很高兴，精气神也好，闲话当年，遇到毅公谈兴好，我再说一两段社会上流传的笑话逗二老一乐。老同事苏兆林同志多次问我荣老的健康精神，表示非常想念老人家，希望有机会去探望。有一天下午我陪着兆林同志去了史家胡同，荣老见到兆林非常开心，十分专注地听兆林讲述近期中信基建房地产工作的情况，听得十分专注。对话超过了预先我同兆林同志约定的时间，我们赶紧告辞，毅公似乎兴犹未尽。又一次，当年随同毅公首次访美的译员老朋友梁于华，硬要我带他去看望毅公。这位梁兄是上海人，又是圣约翰大学毕业以后赴美国密歇根大学深造，曾在外交部美大司工作，是毅公出国前向冀朝铸借请来的，他缠着我说会向荣老报告一些有关中美关系的动态。我知道毅公很欣赏他的翻译水平，曾想调他来中信，外交部不同意，未能调

成，梁后来曾任我驻美大使馆参赞，是个美国通。我经不住他的再三要求，便在一天下午陪他到了史家胡同。这位老兄跟老夫人也熟，全部交谈用的是上海话，回忆当年访美的情节，毅公问了些当年结识的美国朋友的情况和克林顿胜选美国总统的情节。谈话不知不觉过去一个小时，梁兄滔滔不绝，二老听得兴致勃勃。我看着不行，不能让两位老人太累，硬把这位老兄拉走。从那以后我再不敢带人去看毅公，怕累了毅公和老夫人，我担待不起。

毅公就任国家副主席不能再兼中信公司董事长，就职务的地位轻重来说，早在任副委员长时就已经不大相称了。但毅公的毕生兴趣在经济，青年时代醉心于实业救国，30刚过的壮年，他顺应时代潮流，代表荣氏家族将所有资产义无反顾地奉献国家，自己投身于国家纺织工业建设的更广阔视野，从谋求家族利益扩大到全国、全社会人民大众的利益，是符合毅公宽阔宏大胸怀的。十年浩劫不去说它，拨乱反正改革开放燃起了毅公强烈的爱国报国的激情。他一手创建的中信是他一生事业的辉煌，一个国家起初只拨给两三千万元资金的企业，利用外资，说白了就是向外国以各种方式借贷融资，举新债还旧债，逐步还清债务，不断积累资金，扩大经营，终于建成了一个综合性的跨国大型企业，是一项创举，一项发明。前几日与王军同志闲聊，他还说到这是当今所有国有企业中的唯一的一家，独特的一家。中信的这一特点，年青一代中信人恐怕不大清楚。这样的辉煌灿烂，创业者是赋予它深厚感情的。但是毅公自打辞去董事长以后就再也没有踏进老人家亲手叠起的京城大厦，那就更不用说建国门外大街的国际大厦了。多少年来，中信老中青三代人都渴望再见自家的老董事长一面，这一天终于等到。

1999年10月4日是中信公司成立20周年，将在保利大剧院举行纪念庆祝大会，据说毅公将会出席。我得到消息后立即找负责筹办庆典工作的某位公司领导，他很忙，说会将入场券放在京城大厦七楼办公厅秘书处，让我自己去取。中信成立20周年，那是多么有意义而又重要的日子，即使是那年份出生的婴儿如今已是20岁的青年了。20年过去，我一定要亲眼见到毅公重现在中信人面前，一睹风采依然的荣毅仁。

我提前一日返回北京，取到票后当天中午早早赶到保利剧场。看到很多当年筹建和早期参与中信的老同事老朋友，互道阔别，谈起当年往事，个个兴高采烈，兴奋激动地等待着毅公在舞台上出现。铃声响起大家鱼贯入场坐定，我的座位在剧场中区右侧，刚巧挨着咨询公司的那班老同事，前后左右打招呼，握手寒暄，气氛热烈，心情振奋。稍刻铃声再次响起，全场立时鸦雀无声，个个仰望台上，翘首以待那一久已期盼的时刻的到来。寂静过去，突然全场爆发出暴风雨般的掌声，原来中信首任董事长兼总经理毅公已从舞台左侧亮出身影。那天的毅公身着深色西服，配以深红色领

带，浓密带微波浪的银丝白发，整齐如昔，乌黑浓眉上架着金丝框眼镜，肤色红润依旧，面带微笑，缓步稳健地走上主席台正中站定，身后紧跟王军同志和多位公司领导以及已经退休的几位老同志。整个队伍缓步行进中仍显得毅公的颀长伟岸，那模样那神情在中信人眼里依旧是这个团队的带头人。经久不息的掌声在毅公双手微按的示意下逐渐停歇，毅公方始就座。

时任董事长的王军同志致以简短的纪念庆典开幕词。王军是第三任董事长，在任11年直至2006年退休，但他从1979年即随毅公创建中信，在中信任职最久，合共27年。毅公于1993年3月就任国家副主席，辞去中信公司董事长，计在中信任董事长14年。14年在时光流逝中只是一刹那，而对于人生对于事业而言，这五千多日的昼夜思考，辛勤耕耘，眼看这综合性大型跨国企业欣欣向荣，后继有人，能不有所激动！从毅公毕生从事过的事业计算，这一段时间最久，耗费的心血最多，为改革开放构建了创新思维，树立了榜样、典范，又焉能不为之欣慰！一句话就毅公而言感慨万千，更何况毅公是性情中人，此时此刻受到自己亲密的战友、众多的同事、年轻的后辈如此热烈的欢呼拥戴，其内心感受可想而知。

毕竟是毅公，他平静地起身面对话筒开始了他的即席讲话。首先，他说中信今天的一切成就是来自于党的十一届三中全会制定的改革开放政策，归功于以邓公为首的老一辈无产阶级革命家，得力于与他共同创业的老同事，感谢今天出席庆典大会的中信人，更寄希望于广大中信青年后生。他谦称自己并不足道，是毛主席、周总理、陈毅等多位老一辈的革命家的教诲、启迪和培养，使他坚信要国强民富只有走社会主义道路，建设有中国特色的社会主义。他坚信中信的经营理念是正确的，前途是光明的，希望全体中信人不要满足于现有成绩，要再接再厉发扬光大，中信要为建设中国特色的社会主义做更大贡献。

毅公的讲话不足20分钟，讲到精彩的地方几次被热烈的掌声打断。毅公讲毕，整个会场又以暴风雨般的掌声回报毅公。在这之后还有谁发言，我已记不起了，这对全场中信人已不重要，他们看在眼里的是他们的老董事长依旧神采奕奕，依旧关注着中信，和所有中信人都心连着心。最后全体中信人起立恋恋不舍地以有节奏的掌声欢送毅公离场，毅公也频频回首向所有中信人挥手道别。

有位参与庆典的中信后生，大概是来公司较晚，从未见过毅公，他的感受是，虽然以前通过电视媒体对荣毅仁的风采早有领教，但亲见之下，仍感到那种强烈的震撼。“他身上好像凝聚了一股无形的力量，不需说话，只是站在那儿几分钟，便是一种极有力量的存在。”

我随着散场的人流恋恋不舍地走出保利剧场，在剧场外的广场遇上了筹办

这次纪念活动的那位领导，他大声叱责我说："老庄，你跑到哪去了，董事长一直在找你！"我听了先是一愣，继之心里一阵温暖和激动，在周边众多人的贵宾室里，毅公仍然想到多年前跟随他创建中信一起走过来的老秘书。这一情景永久停留在我心底，每想到它总还是感到温馨。至于搭不搭理那位仁兄的话，已经完全没有必要了。

两位老人家漫长岁月的相敬相亲、相知相守，在我眼里是人世间的典范表率，尤其值得现代人的尊重、学习。二老的伉俪深情不表现在人前人后，而在于点点滴滴，时时事事。

20世纪80年代初我跟随毅公、夫人到上海探望老一辈的工商界人士。一天毅公的六姐漱仁女士和姐丈杨通谊先生约请毅公、夫人晚宴，因是至亲所以在家，我作为随员也随同前往。那晚的菜肴很是丰富，姐弟聚会也就熟不拘礼，没有那些繁文缛节，谈话比较自在轻松。记得毅公夫妇位在女主人左右边。宾主边聊家常往事，边品美味佳肴。毅公尝了一口刚出锅上桌的炒菜，跟着又夹了一筷，隔着女主人递给鉴清夫人，用上海话说："鉴清，格只小菜味道邪气好。"夫人用碗接过。女主人见到兄弟称道菜好自然高兴，又见弟弟对弟妇如此关怀不觉会心而笑。一件极普通的小事完全是毅公不经意的自然流露，其中包含着多少关爱。那一刹那的情景几十年后仍在我深刻的印象之中。

还是毅公任副委员长期间，来香港探亲住新华社赤柱宾馆。一日晚饭后二老从智健家返回宾馆，鉴清夫人突然身感不适，腹部绞痛，体虚出汗，行坐不得只能卧床，幸好智健和警卫人等尚未离开宾馆，便即张罗驾车送医院急诊。此时毅公不言不语，焦躁不安，时刻走到夫人床前探视，手测夫人额部是否发烧，彷徨无主，来回走动，其焦急其担心，是我自打跟随毅公工作以来之仅见。

我曾经多次有机会和二老聊天，忆往事，道古今，有时单独同毅公聊，有时老夫人跟我说说闲话。多少年来多少话题，二老唯独从来不曾跟我提过"文革"期间的那段苦难日子的事。毅公右眼几近失明是"文革"暴力摧残的，他带上金边眼镜，照样神采奕奕，谁也不知谁也看不出，我也不知道，也看不出，还是从计泓赓和其他回忆书中知道的。毅公左手一指也曾因伤致残，我也没有注意到，是从书上看来的。

毅公和我谈的都是工作上的事，难得也谈谈古往今来的大事和当前的国际形势。鉴清老夫人跟我谈的都是家庭逸闻、生活琐事，中心话题都围绕着毅公。

20世纪90年代前老夫人与我们谈到毅公称呼是"你们老板"，20世纪90年代后期就按照孙辈的称呼，说："爷爷这，爷爷那。"老夫人同我们谈话像

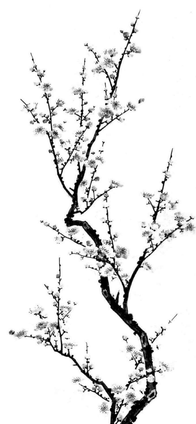
说故事，娓娓而谈，不徐不急，待人宽厚，总是恰如其分地向为荣家哪怕是提供过一点儿服务的工作人员亲切致谢，态度诚挚，话语温存，表达出一种完全出自内心真诚的歉意。20世纪80年代鉴清夫人告诉我，毅公一辈子只向她发过一次脾气，就是“文革”前期最苦难的那个夜晚，鉴清夫人向丈夫抱怨早知今日就不该从香港回来，毅公一坐而起咆哮道：这条道他是走定了的。20世纪90年代后期有次闲谈，老人家十分感慨地跟我说：“老庄，娶妻子要找年轻些的，要小个六七岁、七八岁就好，像我，到了这把年纪想好好照顾爷爷已经力不从心了。”我听了这句话起初一笑，心想您要早告诉我该多好，继之我才理会到老夫人这心底里的话，是对毅公何等的眷恋深情！

一年365日不能天天阳光明媚，总会有阴晴雨雪。人的精神、情绪也和老天爷一样不是每日都神清气爽，心情愉快，看到不顺眼的物，遇到不称心的事，也会不大高兴，发作一下，出口闷气，又何尝不是排解自己的办法，毅公和鉴清夫人也不例外。某个春节前后，我又去史家胡同拜望两位老人。话毕告辞出来，老夫人陪着我走出抱厦，踱着慢步想出来走走散散心。一路老人带埋怨地跟我说，爷爷昨天冲她嚷了几句，为的是从外面回来下车时看到前院地上摆放着一些节日年货之类的对象，进了内屋很不开心，便拿夫人出气说：“讲过多少次了不准收受外面送来的礼品，你们就是不听。”这可真冤屈了老夫人，天寒地冻又稍有咳嗽，她老人家已经一连几日未到前院，既不曾看到也没有听到有人送礼品来。我听着听着，只能请杨老不要生气，我笑着说，为这样的事荣老能训斥警卫吗？能责怪工人吗？能批评秘书吗？也只能冲您嚷两声，出口闷气，也就罢了。杨老听着听着，也笑了。60多年的恩爱夫妻，她能不知道夫君的脾气，不也就是找个说得来话的人说一说，不憋在心里，消消气，痛快一些罢了，她又何曾把这事放在心上，真的生气了呢。

鉴清老夫人只跟我说过唯独的一件涉及“文革”期间她所遭遇到的事。她说，红卫兵小将一再折磨打她，要她交代自己是荣毅仁的第几房小老婆，她说这话时还隐约地显示出她的气愤。她没有跟我说过那些回忆文章书籍上记载的她曾被揪斗以致休克，周总理得知立即采取紧急措施送她进医院抢救的事。身可殴，人的尊严、婚姻、道德、情操不可侮啊！

俗话说知子莫若父，调转过来，父母的思想感情最清楚不过也是最能理解的莫过于子女。毅公长女智和大姐在谈到父母的感情时说过这样一句话：“我母亲对父亲的感情和爱几乎是崇拜。”我想就用这句话来作为本章的结尾。

第八章
哀荣肃穆
遗泽人间





沉重的2005年，不因人们感到沉重而放慢脚步，元旦过后也就不到一个月便是春节。按照惯例荣老和老夫人将于节前南下香港与儿孙团聚欢度佳

节。这本是一个喜庆的时刻，而在我心中却别有一番滋味。毅公退休以来，一年三次旅行，五一到上海庆寿兼晤当年的至亲好友；金秋季节到无锡听涛园小住，为鉴清夫人贺寿，重温少时的乡景乡情；元旦后来港避寒，与儿孙团聚贺岁。眼见毅公从创建中信时的大步流星，逐年步履放慢，虽然腰板依然挺直，神采仍旧丰润，动作显然迟缓了。

毅公和老夫人来港的专机不是直飞香港，而是先到深圳，略事休息，接受深市领导的款待，共进午餐，然后驱车由深经文锦渡入境香港。自打退休后，他和夫人到港不再住中联办接待贵宾的赤柱宾馆，而是径往浅水湾智健寓所，那是儿子的家，他们是来探亲与儿孙团聚共度春节的。进入21世纪后，毅公觉得自己已经退休，不愿再叨扰深市领导迎来送往的礼遇，就把在深圳稍事休息进餐的活动取消了，专机抵离深圳也就不再停留。但深市领导和香港中联办负责人出于对两位老人家的敬爱总是必迎必送，我明显地感觉到老人家怕给地方领导添麻烦而心感不安，但又推辞不得。



1997年10月6日，国家副主席荣毅仁与夫人杨鉴清在无锡梅园乐农别墅前合影留念。这里曾是少年荣毅仁读书和居住的地方

从1984年我调来香港，凡毅公来港或偕夫人同来，我必到机场迎送，这已成惯例。自从毅公就任人大常委会副委员长乘专机由深圳转港，我更是要随同中联办的领导同往深圳机场迎送，算是中信（香港集团）的代表吧。20世纪90年代专机抵深，舱门打开，毅公总是第一个露面，与接机众人招手致意，离机舱前又必与机组人员一一握手致谢。跟着稳步走下舷梯，与

接机人握手，然后快步走出机场，在往停车处走去时，警卫和随行人员都得快步跟上，不敢落后。进入21世纪，机抵深圳机场已有廊桥衔接，舱门开启，毅公与夫人既忙着与机组人员握手致谢，又忙着与已在舱门前迎宾的领导打招呼，逐一握手。我这个老秘书，是荣老的老部下，总是自觉地站在最后，等到荣老走到我跟前，却不因我是最熟悉的人而有所忽略，仍然是伸出手而且轻声地说："老庄，你也来了。"这时，贴身警卫参谋小孟赶紧跟上，维护毅公左右，怕有闪失。老夫人自有接待的女服务员左右搀扶，见到我一样温馨的微笑，说声："噢，老庄"，又赶紧忙着与迎宾的领导握手致意。这样的情景，在我记忆中是最深、最美好的。

岁月无情，毅公从大步流星渐成小步慢行，到2005年2月1日，农历十二月二十三日下午1点半专机抵达深圳，甫出机舱与老夫人实时上了轮椅，在迎宾人群的护送下坐上来港的汽车，过境已不再下车，径驶浅水湾荣寓。我明显地感到毅公因不能步行的无奈，即使体弱和飞行的疲倦，仍不忘向人群微笑招手致意。那时那刻，我触景感伤险些落下泪水，心中唯一的祝祷便是明年还能这样。

这个春节在儿孙和至亲老友的关爱呵护下，毅公的精神似乎还好，话语多了些，平润的脸上有时也绽出笑容。但一到预定的行期立时启程，再有面子的人也挽留不住老人多住一天。2月28日，二老又踏上归途，经过大半日航程辛苦回到仍是冰封的北京。这个春节虽是阖家团聚，各有心事却没有给人带来多少欢乐。岁月无情，那么神采奕奕的毅公已被消磨得这样衰弱疲惫，毕竟毅公已经是耄耋之年近90岁了。

这年的5月，毅公和老夫人依旧去了上海。这十里洋场是毅公当年读书求学，为荣氏家族企业挣扎经营和改变人生追求进步的旧地，是他将荣氏资产奉献国家，全心全意投入社会主义建设起步的地方，也是首次从政，曾任副市长的东方大城，对毅公而言是多么的亲切而为之神往。

中国的生日习俗叫做九不做十，5月1日是毅公的89岁大寿，是人生特大的喜庆日子。毅公晚年通常是生日前或后到上海小住。当我得知毅公偕杨老还是到了上海，我的欣喜和对老首长的这份挂念更为炽烈，不为拜寿，也不为再能为毅公提供什么服务，只想看看两位老人家，也就放心，也就心满意足，于是收拾简单衣物乘机赴沪。行前我致电荣老身边的随行工作人员，说我要来看望荣老，没有别事，只为探望，请他们切勿提前报告荣老，而是等我到沪，电话报到，根据情况能见最是期盼，若不能见也就心到。那日下午我一到沪，首先去酒店将衣物放下，随即电报荣老康平路寓所。那边的答话是：你怎么还不来，荣老已经问过了几次了。我既紧张又惭愧，怎能让老人家等我，赶紧叫了个出租车匆忙赶去康平路。

后来我才听说，荣老的随行工作人员不仅将我赴沪之行报告了荣老，就连

航班号和到沪时间都讲了。要荣老着急，我至今犹感惶恐不安，但长者的关爱，只要想起来就激起心中的暖流。

毅公和杨老双双坐在客厅的沙发上，看起来二老精神要比春节时好。我慌忙趋前告罪，自我批评，让两位老人家牵挂深感不安。跟着毅公问我身体恢复得怎样，他们知道我2004年春天做过一次手术，我忙答，采用中西结合治疗一切都好。毅公说，那就好。又问在上海住在哪。我答西郊宾馆，想离康平路近些。毅公说："西郊宾馆，那是毛主席、小平同志住过的，我都多年不曾去了。"我忙着解释说，主席、小平住的是靠西的那一区，是与普通客房区隔绝的。现在西郊宾馆已经对外开放，与其他宾馆的价格差不多，只是不敢说是朋友代订的。从那以后，我再去上海，不敢再住西郊宾馆，以免触景生情徒增感伤。接着毅公又问了些香港的情况，我就知道的说，不清楚的事，不敢乱说。其间杨老始终面带笑容，偶一插话。大概20分钟，我怕二老劳神，不敢絮叨，赶紧起身告辞。这次二老倒没有站起来，一来沙发太软，起身费力，二来随行工作人员赶到，扶住二老，这也让我安心。我说春节前我会到深圳迎接你们二老。二老笑了，我真的希望春节前再见二老时还是这样的精神。

毅公的89岁大寿是在沪上众亲友的温馨呵护下静悄悄地度过的。上了年纪的人总是怕喧闹，有了这份浓厚亲情的温暖，毅公已经是十分愉悦。按计算，过了生日便已进入了下一个纪年，此时的毅公应该是90岁了。某个夜晚在康平路荣寓安排了两桌菜肴，毅公的胞弟鸿仁夫妇和荣氏在沪的儿孙辈都团团围坐在毅公和老夫人周边，频频举杯祝颂老人健康。怕汤水溅身，孙辈为爷爷围上护巾，毅公只是微带笑容，对布满面前的菜肴浅尝即止，精神已显不足。

这次在沪，毅公和老夫人住了将近有一个月，7月15日，毅公和老夫人决定返回北京。记得那天的上午，上海市领导都到康平路寓所送别毅公，一再约请这位德高望重的老副市长常来他曾经领导过的上海视察指导工作。毅公和老夫人在多位上海各界人士的护送下到了虹桥机场，未去贵宾休息室，直接由廊桥登上来接的专机。眼见专机滑上跑道，一阵轰鸣声后，专机快速在跑道上疾驰，旋即冲上云霄。我没有机会在上海机场与毅公道别，怅然若失，返回酒店收拾行装当即返回香港。



2005年春节，子、媳、孙在餐桌上向荣老、老夫人敬酒

一、乡土亲情

这年的秋天，毅公的健康已经不再适宜进行长途旅行，但毅公执意要去南方，于是在多位医护人员的伴随下于9月25日乘专机由北京直飞无锡，入住小箕山听涛园别墅。毅公终于又回到了生他养他的这块土地，幼时嬉戏玩耍的小箕山，少时启蒙读书的豁然洞，与鉴清夫人结缡的祖屋。人到晚年，对乡土亲情的分外留恋乃是常情，毅公真的是不愿再离开这里了。

金秋10月3日是荣老和鉴清老夫人的结婚纪念日。两位老人家结婚是在1936年，《乐农自订行年纪事》记有："丙子九月初七为四儿毅仁结婚，娶同邑杨干卿先生次女，亦世家善门"。西俗结婚50年为金婚，60年为钻石婚，70年称为白金婚，这在中国也是少见的。按此计算，到1996年是一个甲子60年后的又十年，已是白金婚了。若按年份计算到2005年的农历九月初七两位老人家已经结婚整69年，自即日起就已经进入第70个年头，正如1999年是20世纪，到2000年便是21世纪一样的道理。再说中国传统做九不做十的习俗，所以毅公决定提前一年为结婚70年庆白金婚纪念又何尝不可。近些年来毅公身体欠佳，以此喜庆之事冲冲喜，激奋一下心情未尝不是一件好事。荣老决定了也就办了。荣家海内外亲属都闻讯赶来，既是庆贺又是看望荣家第二代享有崇高威望的长辈。1986年6月荣氏

家族海内外二百余人云集北京，既是大团聚又是庆贺毅公鉴清老夫人的50周年金婚纪念。20年过去，景况自然不同，荣氏亲属再聚家乡，唯一的祝愿就是祈望老人家健健康康，让晚辈们能够再侍奉老人家几年。

心里记挂毅公和杨老，我在10月5日到了无锡，不敢直接去听涛园探视，先找智和、智婉两姐妹了解情况，得知毅公体弱时需吸氧，并未卧床还能躺坐。杨老身体精神都好，只是为毅公健康担忧而郁闷。见此情况，我才敢随智和姐妹去听涛园，先在前厅等候。我请他们视情况决定我是否可以进入内厅探视，如果医生认为不宜探视，就让我在外厅通向内厅的穿廊处看几眼毅公也好。稍停片刻，黄大海医生从内厅出来，说毅公精神尚好，知道我来了，吩咐我随黄医生进入内厅。

毅公当时半靠躺椅，双腿斜搁在椅前的方凳上，上盖薄毯。见我趋前，毅公向我招手，命我坐在斜对面的一张椅上。那时那刻，我什么话也说不出来，紧绷着脸眯眼注视荣老，尽量不让泪水流下。幸好智婉拿来几本《荣德生与兴学育才》，用无锡话告诉毅公，说是刚出版由上海送来的。书是上海古籍出版社印制，有上下两册，显然是毅公自费印制的。毅公示意智婉送一套给我。为让毅公高兴，智婉请父亲在书的扉页上签了个名，并请毅公也在送我的书页上签了名。名签的是汉语拼音荣毅仁，由于手上无力，R字还很清晰，后面已很模糊，仔细看，还能看出毅公的笔迹。我捧了书再三道谢，不敢久留，起身道：“荣副主席，我改日再来看您。”毅公面露微笑，我后退几步，转身快步经穿廊进了前厅，控制不住的泪水流了出来。

6日毅公的健康不见好转，已经离不开氧气。黄大海医生与无锡医院最好的医生聚集听涛园会诊，一致认为无锡医院现有的医疗设备和技术手段已经不能应付病情的变化，大海医生也感责任重大，在与无锡市领导和南京专程来探视的江苏省领导，并与随侍在侧的智健兄妹共同会商，均认为宜尽早返回北京就医。自毅公由京来无锡，胡锦涛主席已指示中央办公厅王刚主任时刻关注荣老健康情况。在得知荣老病况后立即派专机和北京医院医护小组到了无锡，机停无锡硕放机场，敦请荣老返京治疗。荣老心里明白，但又不愿离开家乡。在胡锦涛主席和中央领导的关怀下，那时那刻已由不得荣老，地方领导、医护人员在智健兄妹陪伴下以争分夺秒的速度，迅速将荣老送达机场，杨老紧护在荣老身边。等我闻讯从太湖饭店赶到机场，只见飞机舱门已开始关闭，马达轰鸣，旋即起动滑上跑道，我只能在送行的人群中招手送别。飞机冲上云霄，迅即消失在蓝天白云间，我十分懊恼地随着默默无言的大队送行人回到太湖饭店。8日清晨我即乘车赴沪，直奔浦东机场返回香港。一路心神不定，怅然若失。

二、一代伟人

回港后北京消息时有时无，实在坐不住了，13日上午我搭机赴京，在机场得悉智健夫人、孙女明方、女婿马有恒已返香港，说明毅公病情尚属平稳。14日上午先到史家胡同探视杨老，见杨老身体还好，心情似亦平静。紧接着去了北京医院见到智健、智和姐弟，得知近两日毅公病情还算平稳，略觉放心。大海医生见我，说可以进入病房探视荣老。我随着大海进入病房，见荣老仰卧病床，目微合，而口、鼻都已插上管子，不忍再看，忍住泪水赶紧出来。这个情景我只要一想到荣老就会进入脑海，我甚至后悔，不该进去的，因为在我印象里的毅公永远是精神焕发、神采奕奕。

我在北京待了5日，成日在回忆往事，心烦意乱，不能做任何一件可以减轻毅公病痛和安慰杨老和荣府上下的事，遂于18日返回香港，希望能听到点儿好信息，哪怕是病情平稳也是至盼。

自打毅公返京入住北京医院，多位已退休和现任的党和国家领导人闻讯络绎不绝来到医院探视。虽然毅公比他们年长，但他们都曾经同事，怀有共同理想，共同为改革开放殚精竭虑，互相支持帮助。20世纪50年代毅公是民族资产阶级的少壮派，他任职副市长、副部长时，在政府部门的同级干部中算是年轻的。现时已退休的老同志那时也还是中层干部，而现任党和国家领导人还在读书求学。20世纪80年代他们一同共事，毅公并不因人老年长，依然是朝气蓬勃，后来的年轻领导人并不因敬老给予尊重，而是仰慕他的人品学问，喜欢与他共事交往，像兄长般地敬重他。荣府工作人员有一张到访过史家胡同的不完整记录，列出了杨尚昆、王震等老一辈的党和国家领导人和江泽民总书记、李鹏总理、朱镕基总理等30多位党和国家领导人的大名。他们到荣府品尝过江南风味的菜肴，更多的是无拘无束的亲密交谈，共商建业大计。当他们听说毅公住院，出于衷心的关爱，纷纷来到医院探视。

24日，智健从香港请了几位著名的专家医生到北京，与北京医界专家为毅公会诊。据北京传来信息，情况并不乐观，荣家儿女孙辈都已集中北京，随侍在侧，应急待命。

25日，毅公病情危殆，医生建议切喉排痰。这种手术已经不是治病，而是推迟病人的生命，又是西医例行的抢救措施。此时，病人已处昏迷状态，智健兄妹本不愿老父再受痛苦，但这是医院的例行规定，也只好如此。我们只能默祷出现奇迹了。

26日，毅公病情呈垂危弥留状态，随时都可能出现心肾衰竭。我愁坐办公室既等电话又怕电话，特别是来自北京的电话。说也奇怪，那天的电话就是出奇的少。下班回到家中无心吃饭看电视，睡觉又嫌太早，再说躺上床闭上眼也不能入眠。挨到晚上9时电话响起，那铃声又是出奇的响，心想大事不好，不想发生的事恐怕就要发生。来电只说了一句：荣老在晚上8

时31分离开了人世。虽有思想准备，对我而言仍是晴天霹雳。

晚近几年，毅公体弱多病，已很少出席公众活动，党内党外老同志先后谢世，更少知音。但新一代领导人没有忘记这位德高望重的老人家。以胡锦涛同志为总书记的党中央委派中央办公厅王刚主任经常关心荣老的健康与生活。年节前后锦涛同志也会在傍晚毅公精神较好的时候轻车简装，只有警卫不带随从登门问候，嘘寒问暖，关怀备至。毅公从无锡返京入住北京医院，王刚主任几次到医院探望并与医护人员开会商谈治疗细节，叮嘱务以减轻痛苦延长生命为重。26日下午毅公垂危弥留之际，锦涛同志亲到医院病房探视。当晚8时31分毅公停止呼吸，锦涛同志是第一个来到病房向毅公遗体致敬的党和国家领导人，他以十分沉重而又亲切的心情向杨老和毅公家属致唁，表达诚挚的慰问。

次日清晨，我搭港龙航空头班飞机飞往北京，一下飞机就直奔国安宾馆。时任公司副总经理的李士林同志是一位思想缜密、机敏干练的领导，他早为外地来客准备好了住处，并且组织了几套班子为荣老治丧服务。在他的精心安排下，史家胡同荣府已将客厅改为荣老的灵堂供人吊唁。寓外因拆迁留下了的一片空地，已经布置成井然有序的停车场。所有来自国安宾馆的各类服务人员都有合理的分工，各司其职，就连荣府亲属和服务人员的一日三餐都由离史家胡同不远的国安美食城制作，按时供应。寓内寓外人人臂缠黑纱，默默无语地做自己份内的工作，神情庄严肃穆。

在国安宾馆放下衣物，立即驱车赶往史家胡同。未抵荣府已见景象与往时不同，临时停车场上有多辆小汽车排列成行，车驶近灰色铁门，门内闻声立即双门开启。下得车来，只见前院各色大小鲜花圈排列整齐，将前院塞得满满的，只留下一条人行通道。走进荣府，迎面走来的警卫和熟悉的工作人员已不是以往的笑脸笑语，而是个个臂戴黑纱，面带戚容，默无一语，引我进入前厅。左转便是原来的客厅，现时的灵堂，此刻的我已是泪眼模糊，迎面墙上联轴已拆，只有黑框黑纱的毅公黑白大幅半身挂像。趋前两步，顾不上与周边站立的几位荣府家人打招呼，立稳脚跟站立像前，身不由己缓缓弯身90度鞠了三躬，抬起头来已是泪流满腮站立不稳。这时，才见智健和广子夫人左右把我扶住，拉到就近的单人沙发上让我坐下，这才跟我说：老庄，谢谢你，坐着歇一会儿。我连连点头，什么话也说不出来。屋内似乎还有多位，好像都是熟人，已无心无力与之一一打招呼了。

待情绪稍稍稳定，智健请我跟他到后厅商量一些事情。我随之进入后厅西边孙辈的卧室。知道杨老夫人正在后厅东屋休息。我跟智健说，请转报杨老说老庄来了，就不过去看望她老人家了。此时此刻，见到杨老我会控制不住自己，再惹杨老伤心就为不敬了。

2005年10月28日《人民日报》头版左下发表了一条消息，全文不长，文左占三分之二的是一幅毅公半侧身正面像，是近几年来在报章书刊上常见的面貌慈祥、微带笑容的那张，只是今天报纸上发表的却在像周边打上了浓重的黑框。同样的编排同样发表在当日的全国各大省市的报纸上，向全国人民宣告这位活跃了大半个世纪，带有传奇色彩的红色资本家、原国家领导人走完了光辉的人生道路，离开了人世。男女老少都感突然，又都想知道个究竟。

横排新闻标题用的是黑体大字“荣毅仁同志逝世”。既是红色资本家，就是先生，怎样称同志，广大读者更要看个明白。

消息不长，是这样写的：

> 新华社北京10月27日电
>
> 中国现代民族工商业者的杰出代表，卓越的国家领导人，伟大的爱国主义、共产主义战士，中华人民共和国原副主席，第六、七届全国人民代表大会常务委员会副委员长，中国人民政治协商会议第五届全国委员会副主席，中华全国工商业联合会原主席，中国国际信托投资公司原董事长荣毅仁同志，因病于2005年10月26日20时31分在北京逝世，享年89岁。

按照汉语的通常说法，这则消息被称为“讣告”。它要说的只一句话，就是说“荣公去世了”。所以，全文是一逗到底，直至末后才是句号。前面的文字或称谓都是他生前曾经任职，而最前的四组则是给予毅公的评价和他的政治身份。

这一逗到底的讣告，我反复读反复琢磨，感觉到了中央是煞费脑筋的，是非常恰当，在称谓上是很少甚至独一无二的得到这样的褒赞，也是毅公当之无愧的。

引起绝大多数国人和读者感到惊奇的是，原来这位新中国成立前全国的最大的资本家是共产党员。资产阶级与无产阶级是敌对阶级，怎么资产阶级中出了共产党员，这就是中国特色。

中央公开称毅公为同志，公开他的共产党员身份是迟早的事，对我来说并未感到惊奇，但是这公开令我对毅公有了更深的认识和更崇高的景仰。

自从改革开放以来，不少人问过我同样的问题：“你们老板是不是共产党？”我的回答是“不知道”。提问者往往笑了，“你是他的秘书，你会不知

道？”我真的不知道。又有人说：“你们老板比共产党还共产党”，我只能笑笑。人们这样说不是没有道理，因为在他们眼里，毅公做人、行事、讲话比共产党员还有党性。在我心目中，毅公肯定是党员，但何时何人介绍入党我不知道，也不是我应该知道，更是不该问的事。这个谜底终于到毅公离世时揭晓。

杰出代表、卓越的国家领导人、伟大的爱国主义、共产主义战士，四顶桂冠中最为我崇敬的是伟大的爱国主义者。按我的逻辑思维，爱国主义是毅公一生为人、处世、信仰、成就的根本。基于爱国，所以他自幼遵循实业救国的家训，身体力行；基于爱国，新中国成立时他绝不离开家乡故土，坚留祖国；基于爱国，他带头将荣氏全部企业奉献国家，满腔热忱地积极投身新中国的建设事业；基于爱国，在他担任上海市副市长、纺织部副部长公职时，恪守职责尽心尽力；基于爱国，他在三年自然灾害时与民共甘苦无怨无悔，特别是十年“文革”他与广大老中青干部一起惨遭迫害，在最艰险的时刻与党的高级领导同志同样经受着严峻的考验，甘苦与共肝胆相照，毫不动摇，坚信党会纠正错误路线、拨乱反正，将会重新回到建设社会主义的道路上，前途是光明的。就凭这一信念引领他全心全意拥护党的十一届三中全会决议精神，在改革开放的政策引导下意气风发，坚定勇敢，排除干扰，只要有利于党和国家，他甘于冒风险干别人不敢做的事，终于创造了若干个第一。也正是这样崇高的爱国主义精神，他坚信只有党的领导才能建成有中国特色的社会主义，基于所有这一切，他决心加入领导这场变革的行列，做一个真正的共产党员。所以他配得上两个伟大，伟大的爱国主义者，伟大的共产主义战士的称号。

毅公遗体的送别仪式选定在11月3日上午9时30分，按照中国的丧葬习俗，10月是小月30天，11月3日是为头七。通常重要人物过世到送别仪式会因多种原因相隔一段时间，而毅公的送别仪式如此迅速确定，从锦涛总书记的日程可以看出一些端倪。11月4日锦涛主席便率领代表团离京远赴欧洲多个国家访问，看来胡总书记不想把这项纪念仪式悬在心上，拖得太久，而是尽快地办完这件事，可以从容安心地出国访问。

毅公的遗体送别仪式既已定在11月3日，也就是毅公逝世后第17天，有诸多事情要办，是够紧张的。其中一项就是要为毅公选定一尊灵灰盒。智健为此煞费脑筋，在征求过杨老意见后，他决定要为老父精制一尊既庄重又大气的木质长眠灵盒。首先是选材，智健看了多种木料都不理想，毅公幼女智婉的先生马有恒托人在港澳物色，也未觅得，而时间紧迫，令人烦心。还是李士林这位有心人，不知何年何月他见到某古宅拆除，内有金丝楠木柱头，他托人花钱购下。当时他只觉得材料难得，没有想到过用处，一直贮在库房。得知此信息后，立即着人取来，智健一看立时相中，一者料好，那是踏破铁鞋无觅处的金丝楠木，二者尺寸够大，可以不用锯成板

材榫卯，而是整木挖雕。金丝楠木色泽深褐，上有细纹，不须髹漆，保留本色。经专人设计，盒底为多株莲花组成的基座，有佛坐莲台之意，既美观又庄重。盒身大于常规，更显古朴庄重。于是请高手工匠连夜赶制，赶上3日盛殓。

3日清晨，我按毅公治丧办公室的通知，早晨7时前赶到国际大厦西隔条马路的国际俱乐部酒店的大堂集合。我们这一拨是来自香港的亲友和海外前来吊唁的外国友人，其中就有自伦敦专程赶来的太古洋行主席施雅迪爵士，已是满头银发、80上下的老人了。他是中信公司多年的合作伙伴，也是毅公的老朋友。中信香港集团和中信泰富主要领导人也都提前赶来参与老董事长的送别仪式。连日来我沉浸于往事的缅怀，昏沉沉，怕因身体不适而失礼，就让儿子与我同去，有个照应，好在他也是中信人，是国安集团的中层干部。8时许，两辆大轿车载着我们直驶西郊八宝山公墓。当轿车缓缓驶入墓区，只见纪念礼堂前草地上已经是黑压压一片臂缠黑纱、胸佩白花的人群，约莫有几百上千人，个个神情肃穆，鸦雀无声。那日天气晴朗，微微吹着小风，11月初的北京深秋天还不算冷。我们被领进接近灵堂的6号休息室，遇到多位老朋友，默默握手，相对无言。

时近9时，休息室人群按统一引导走出灵堂在门前左右排成两行，中间留有5米宽的通道静待毅公到来的最后庄严时刻。

一刻钟后，灵堂内外响起催人泪下的哀乐，远处一辆满饰黑纱白花的灵车缓缓驶来。车刚停定，迅见两组仪仗军人迎上前去，以熟练的操作从灵车上移出灵柩，一声令下都是一米八个头的仪仗礼兵神情肃穆，左右上肩，以极其庄严的正步将毅公灵床扛入灵堂，杨老、智健一众荣氏家属紧随在后。两边列队迎灵的吊唁人群只能仰视玻璃罩内静卧灵床上的毅公侧身。吊唁队伍自然地跟随家属各自回到规定的休息室，哀乐低回，越发地触动人群的哀思。

大约在9时半，吊唁者分别从多个休息室步出，列队缓步进入灵堂横立成行。我们所在的第六室大概是因海外专程赶来吊唁的所以排在最前。进入灵堂才见毅公身着黑色西服，系红色领带，仰卧灵堂正中布满鲜花的灵床上，自胸部以下盖有镰刀斧头的红色党旗，周边满饰绿叶青松白洁鲜花，灵堂东西两壁排满花圈。远远似见毅公银发梳饰整齐，泪眼模糊我已经看不清毅公容颜。据知，在我们之前，以锦涛总书记为首的中央领导人和部分党和国家已经离退的老领导、老干部、毅公的老朋友，已经来到灵堂向毅公遗体敬礼送别，并慰问以杨老为首的荣氏家属。我们所列的这拨吊唁人正准备向前几步站定行礼，突见朱镕基总理从左侧门步入灵堂，端正肃穆在灵前站定，深深地三鞠躬行礼，然后缓步目视毅公从右侧绕灵床向毅公遗体告别，才行几步忽又站定，正视遗容，注视毅公良久，才又缓步，绕灵床走近杨老、智健等一行家人，弯身向杨老道唁致礼，表达诚挚哀

悼，然后缓步离去。这才轮上我们这列，上前鞠躬行礼，泪水盈眶的我已无法看清毅公遗容，拖着沉重的两腿匆匆与杨老握手慰问，迅速从左侧门走出灵堂。不单是泪水模糊，而是我不敢看也不忍看毅公的遗容，在我脑海中毅公的形象永远是英气勃勃、和蔼可亲。

记不起是4日还是5日，毅公的灵灰龛已移回史家胡同家设的灵堂。这时去史家胡同吊唁行礼的毅公生前好友、同事、下属、无锡家乡亲属父老，乃至不知名的仰慕者都纷纷来到灵堂行礼悼念，我自是其中之一。在这里我见到很多中信人，张克，20世纪80年代初人大毕业，分配进了中信的年轻人，现是信永中和会计师事务所的董事长，如今也已年过半百了。3日，我曾在八宝山人群中见到他，此时在史家胡同再次相遇。我问他是否是收到讣告而来，他说不是，而是得知毅公辞世，时刻关注，自动上八宝山来史家胡同到毅公灵前行礼的。我们聊了几句，他说自己是中信培养的，是荣老招收进公司的第一批大学生，他接着说，若没有荣毅仁就没有我张克今天，说着说着眼眶红了。1993年2月荣老出任国家副主席，在人民大会堂办公时的秘书张勇健，曾多次跟随荣老出国访问，现为最高人民法院民二厅副厅长，在荣老身边工作了7年，当他一踏进毅公灵堂实时跪拜，伏在地上泣不成声。跪拜，现代人总以为是封建社会的礼节，其实是最崇高的尊敬和隆重的礼节。当年德国总理勃兰特曾在犹太人墓前下跪，当然勇健之跪拜毅公与之完全不同。我完全理解勇健对毅公的深厚感情和崇高敬意，人不到最伤心的时刻是不会那样做的，那时那刻的勇健已是身不由己了。

在11月3日毅公遗体送别仪式时，凡参与吊唁者都可以拿到一份《荣毅仁同志生平》。这是一份以毅公半侧身像为封面，全文长3 455字，全面的概括的表述了毅公自幼及长的家庭、教育、踏足社会，并以主要篇幅表彰他在新中国成立以后积极投身社会主义建设，尤甚是在改革开放政策的引导下毅公在政治、经济、社会多方面的丰功伟绩。这一重要文献是本文爰引最重要的一篇。

荣毅仁同志生平

中国现代民族工商业者的杰出代表，卓越的国家领导人，伟大的爱国主义、共产主义战士，中华人民共和国原副主席，第六、七届全国人民代表大会常务委员会副委员长，中国人民政治协商会议第五届全国委员会副主席，中华全国工商业联合会原主席，中国国际信托投资公司原董事长荣毅仁同志，因病于2005年10月26日20时31分在北京逝世，享年89岁。

荣毅仁同志1916年5月1日出生于江苏无锡一个著名的工商业家族。他早年接受中西方文化的启蒙教育，1937年从上海圣约翰大学历史系毕业后，开始辅佐父亲经营面粉、纺织和金融等庞大的家族企业。1949年上海解放

前夕，荣氏家族已迁往海外，他毅然做出留在上海的决定，逐渐成为荣氏家族企业的代表。新中国成立后，荣毅仁同志满腔热忱地积极投身新中国的建设事业。1950年后任上海申新纺织印染公司总管理处总经理，并兼任华东军政委员会财经委员会委员、上海市人民政府委员、上海市财政经济委员会委员等职。1950年加人中国民主建国会，曾任民建中央常委、民建上海市委副主委。1956年，在对资本主义工商业的社会主义改造中，他率先把全部企业拿出来和国家合营。1957年，他当选为上海市副市长，同时任中国国际贸易促进会上海市委员会副主任委员、上海市工商业联合会副主任委员。1959年，为发挥荣毅仁同志的专长，中央调任他为纺织工业部副部长。改革开放后，荣毅仁同志全身心地投入到建设中国特色社会主义的伟大事业中。1979年，在邓小平同志的支持下，他牵头组建并出任中国国际信托投资公司董事长兼总经理。他还先后担任国家进出口管理委员会、国家外国投资管理委员会顾问，全国工商联副主任委员、副主席、主席，香港特别行政区基本法起草委员会委员，海峡两岸关系协会名誉会长，中国和平统一促进会会长，宋庆龄基金会副主席，中国足球协会名誉主席，暨南大学校董会董事长等职。1993年3月当选为中华人民共和国副主席。

荣毅仁同志是第一至八届全国人大代表，第四、五届全国人大常委会委员，第六、七届全国人大常委会副委员长，第二届全国政协委员，第三、四届全国政协常委，第五届全国政协副主席。

荣毅仁同志是伟大的爱国主义、共产主义战士。青年时代，他抱着实业救国的理想，进入家族企业勤奋工作，希望以自己的努力，办好实业，报效国家。帝国主义的侵略、国民党政权的腐败和旧中国的积贫积弱、民族工业发展的艰辛，给出身于民族资产阶级的他以深刻的教育。新中国成立后，在党的统一战线的感召下，在毛泽东、周恩来等老一辈无产阶级革命家的关怀下，他开始了解中国共产党的政策，并逐渐认识到，共产党是为人民服务的，社会主义是振兴中国的唯一出路，只有共产党才能救中国。从此，他成为共产党的真诚朋友。1950年6月，荣毅仁同志受到了毛泽东主席的亲切接见，聆听了毛泽东主席的教诲，使他深受鼓舞。他坚持拥护并自觉接受中国共产党的领导，拥护社会主义。在国家发行胜利折实公债时，他主动认购650万份。他积极支持抗美援朝，捐献七架半飞机和大量衣物。1954年5月，他响应党和政府号召，提出对申新纺织公司等荣氏企业实行公私合营，在完成对资本主义工商业的社会主义改造中起了带头作用，为新中国的工业振兴做出了重要贡献，赢得了普遍尊重，被称为“红色资本家”。1957年1月初，陈毅同志根据毛泽东主席的指示去上海开展有关工作，赞扬他“既爱国又有本领，堪当重任”。随后，他当选为上海市副市长，成为他人生道路上的一个新起点。“文化大革命”期间，他受到冲击，身处逆境，但始终没有动摇自己对中国共产党和走社会主义道路的信

念，经受住了严峻的考验。

党的十一届三中全会后，全党工作重心转移到了社会主义现代化建设上。荣毅仁同志坚决贯彻执行党中央制定的改革开放政策。1979年1月，邓小平同志接见荣毅仁等5位中国工商界著名人士并听取意见和建议。他充分肯定荣毅仁同志提出的引进技术、管理、发展金融、贸易的意见，指出只要把社会主义建设事业搞好，就不要犹豫。这极大地激发了荣毅仁同志为改革开放和现代化建设贡献聪明才智的热情。1985年7月1日，荣毅仁同志光荣地加入中国共产党，成为中国共产党的优秀党员，实现了他的夙愿。党的十三届四中全会后，在以江泽民同志为核心的党中央领导下，我国改革开放和社会主义现代化建设事业继续推向前进。1993年3月，荣毅仁同志当选为国家副主席，他为国家的发展呕心沥血、殚精竭虑，以自己独特的身份、地位和才干，积极开展国务活动和外交活动，充分发挥了重要作用。1998年，他从领导岗位上退下来后，仍然热切关注国家建设和人民生活。党的十六大后，他坚决拥护以胡锦涛同志为总书记的党中央提出的树立和落实科学发展观、构建社会主义和谐社会的战略决策，深信中国将更加繁荣富强。荣毅仁同志同党的三代中央领导核心毛泽东、邓小平、江泽民同志和以胡锦涛同志为总书记的新一届中央领导集体建立了深厚的友谊。他始终把自己的命运与中国共产党领导的社会主义建设和改革开放事业联系在一起，为国家强盛、民族振兴、人民幸福做出了重要贡献。

荣毅仁同志是中国现代民族工商业者的杰出代表，工商联的杰出领导人。1949年6月后，他参加上海市工商联和全国工商联的筹备成立工作，曾任上海市工商联副主任委员，是全国工商联筹备委员会副主任委员，全国工商联第一、二、三、四届副主任委员，第五届副主席，第六届主席。他带领广大工商界人士认真学习马列主义、毛泽东思想，宣传党的工商业政策，鼓励他们“听毛主席的话，跟党走，走社会主义道路”，团结、引导广大工商业者进行自我教育，成为坚定走社会主义道路、坚持为社会主义建设服务的劳动者，为积极配合党和政府胜利完成对资本主义工商业的社会主义改造，发挥了积极作用，成为工商界的一面旗帜。改革开放以后，他积极贯彻落实党中央关于新时期工商联工作的方针政策，发挥工商联作为党和政府联系非公有制经济人士的桥梁和助手作用，配合党和政府做好非公有制经济代表人士的思想政治工作，加强与港澳台及海外工商界人士的联络，加强工商联自身建设，积极探索工商联为社会主义现代化建设服务的新路子，赢得了全国工商界的尊重和信赖。

荣毅仁同志是中国国际信托投资公司的创始人。为了探索国际经济合作之道，在邓小平同志的支持下，他向党中央、国务院提出了设立国际信托投资公司的建议。1979年10月，经中央批准，中国国际信托投资公司正式成立，荣毅仁同志担任董事长兼总经理。他亲手制定了公司第一个章程，

强调“公司坚持社会主义原则，按照经济规律办事，实行现代化的科学经营管理”。他勇于创新，借鉴发达国家在发展经济中行之有效的做法，与中国实际相结合，广泛开展中外经济技术合作，引进资金和技术，在国内兴办实业，开展金融、技术、贸易、房地产、经济咨询、卫星通信等业务，并在海外择机投资、发行债券，在诸多业务领域成为国内首创，将中信公司建成为一个综合性跨国企业集团，为国家的社会主义现代化建设做出了卓越的贡献。1984年10月，邓小平同志指出，“中国国际信托投资公司可以作为中国在实行对外开放中的一个窗口”，并亲笔为公司题词：“勇于创新，多作贡献”。1986年6月，邓小平同志在接见荣氏亲属回国观光团时说，“你们荣家对发展民族工业做了贡献，是有功的，是推动历史前进的，人民是不会忘记的。”

荣毅仁同志是杰出的社会活动家，卓越的国家领导人。在担任全国人大和全国政协领导职务期间，他积极参加国家政治生活，参与党和国家大政方针的协商。他深入基层，深入群众，考察工业、农业、国有企业和民营、合资、合作企业，提出了许多重要意见。在担任国家副主席期间，他出席各种重要国务活动，会见外国领导人和重要外交使节，曾出访美国、英国、日本、葡萄牙、西班牙、缅甸等国家，与不少国家的领导人和实业界知名人士结下了深厚的友谊。他坚决拥护和认真贯彻“一国两制”的方针，在担任香港特别行政区基本法起草委员会委员期间，积极为基本法的起草提出意见和建议。他为建立中国特色社会主义法律体系、坚持和完善人民代表大会制度，为坚持和完善中国共产党领导的多党合作和政治协商制度、巩固和发展爱国统一战线，为振兴中华、祖国统一做出了杰出的贡献。

荣毅仁同志的一生是伟大光辉的一生，是爱国奋斗的一生，是为我国社会主义建设事业无私奉献的一生。他热爱祖国，对国家和人民无限忠诚，对共产主义和中国特色社会主义充满信心。他认真学习马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想，坚持原则，实事求是，胸襟坦荡，光明磊落，严于律己，平易近人，深受广大人民的尊敬和爱戴。他的逝世，是我们党和国家的重大损失。他崇高的品格和始终不渝的奋斗精神，永远值得我们学习和怀念！

荣毅仁同志永垂不朽！

这份文献必将载于史册与世长存。

三、功德圆满

《论语》学而篇记有孔子说过这样的一句话：“慎终追远，民德归厚

矣。”还有一句古训谓之曰：“慎终追远，孝悌之实也”。汉民族民间传统习俗对先人则以入土为安是为慎。智健先生自幼即受过荣氏儒家思想的熏陶，对父亲的辞世在不尽的悲痛之余竭尽心力，庄严肃穆地操办毅公的丧葬事宜。

多年前，智健领会双亲叶落归根的心愿，早在家乡无锡马山选购了一处风水宝地，备作亲人未来长眠的茔地。所以办起事来并未感到措手不及，但是诸多手续和繁文缛节，要想在年内一切办理停当还是十分紧张的。

首先要考虑的是墓碑题字，其时启功老先生已于当年5月逝世，智健想到的唯一书碑人选便是他的忘年老友王世襄老先生。按照智健的想法墓碑取简朴，头衔职称一概全免，就“荣毅仁墓”四字，连“之”字都可以不要。世襄老先生一口应承，并认为只题四字最好，随即写来多张，择优挑选。果然世襄老先生的书法一笔颜体，厚重敦朴，与毅公崇高人品淳厚气质吻合，可以说当代书法家书碑不作第二人想。

与此同时，智健考虑到应在茔前立一横碑，以子女名义简要追述亡父生平，于是拟就一篇“先父毅仁公事略”，请世襄老先生审定，老人说好，就此定稿。但事略请哪位书法家书写，则成了难题。可巧，智健好友、工程院士傅熹年先生前来吊唁，闻讯立即推荐北京书法家侯德昌先生，原来毛泽东纪念堂正中壁上的“中国人民伟大领袖毛泽东主席永垂不朽”17个饰金隶书大字正是侯先生的手笔。然而，534字的事略要在几日内书写完毕既非易事，又难于启齿。未曾想到侯先生一口应承，说是能为荣副主席写事略是他的一份光荣。为此，侯先生找了一个安静的书斋用了几天工夫写成了一幅工整的隶书碑文。

兹将“先父毅仁公事略”全文爰录于后：

> 先父毅仁公生于一九一六年五月一日，为先祖德生公四子，生母为程慧云太夫人。先父自幼器宇轩昂、颖悟过人，深受先祖器重。少时读书于无锡梅园豁然洞，继入上海圣约翰大学。一九三六年与家慈杨鉴清夫人结婚。一九三七年夏圣约翰大学毕业后即随先祖管理荣氏家族面粉、纺织、金融等企业。历经抗日战争、解放战争，在家族及社会崭露头角，为先祖所倚重。一九四九年新中国成立前夕荣氏家族大部分迁往海外，先父秉爱国思想坚留上海，继续经营管理家族企业，侍奉先祖德生公直至百年。新中国成立后，先父积极投身国家经济建设，响应党关于社会主义改造号召，改家族企业为公私合营，受到中央领导表扬，被誉为“红色资本家”。一九五七年先父被选任上海市副市长，一九五九年调任纺织工业部副部长。十年动乱，先父虽受冲击，身陷困境，但意志坚定，爱国爱党毫不动摇，与家慈相濡以沫，

共渡劫难，终见曙光。拨乱反正，改革开放，先父为国家出谋献策，以充沛精力主动请缨，创建中国国际信托投资公司，成为首家利用外资、引进先进科技和现代化科学管理之对外窗口。一九八五年七月一日，先父参加中国共产党，完成了从一位爱国主义者向共产主义者的转变。先父积极参与改革创新一系列壮举，深得中央高度评价和人民拥戴，曾任中国人民政治协商会议第五届全国委员会副主席，第六、七届全国人民代表大会常务委员会副委员长，中华人民共和国副主席。先父胸怀坦荡，光明磊落，无私无畏，刚正不阿，扶贫济困，爱国爱民，为荣氏子孙之楷模。二○○五年十月二十六日先父病逝于北京，年登耄耋，享年九十。男智健等奉母命葬先父于家乡无锡马山。

敬谨立碑，以报养育之恩并寄哀思。

荣府为毅公营建的马山寿茔早在多年前就已经修好。中国传统习俗定需请风水师看过风水。风水其实是一门学问，是有一定科学根据的，只是被一般略知一二的风水先生故弄玄虚，搞得神神秘秘，借以敛财谋生，而被庸俗化商业化了。新中国成立后，这个以此为生的行当被视为迷信，给取缔了。其实凡居住生活、求寓所、找办公室、开商铺无不希望坐北朝南，阳光充沛，空气流通，温煦宜人，推之于对待先人便是同样道理，总是会为先人寻求一处安静轩敞，背山可以挡风，面水可以远眺，地面温湿可以植树遮阴的地方作为先人的长眠之地。用西方的科学分类，这门学科叫作自然生态环境学。

智健正是以这样的思维精选了这方寿茔。就在当年的11月12日，也就在毅公离世后的第17天便在马山坟茔为毅公举行了庄严肃穆的灵灰安放葬礼。这个时间的安排相当紧凑，一应准备都井井有条。当我们外地来的参与葬礼的吊唁者来到现场时，江苏省、无锡市的领导人都已到达。墓茔坐落在马山主峰之下，坐北朝南，居高临下，东西又各有一座等高的次峰呈环抱状，拱卫墓茔。往下远眺正是万顷太湖，一望无际。各方拜祭客可以乘车盘路而上直达墓前的草地广场。下车后便见一高约5米的平台，阶分两层，底层从两边拾级而上约10阶，到达二层，再由一宽为七八米的石阶拾级而上即至平台。自底层至平台之石阶周边俱有汉白玉栏杆，登平台始见正中墓穴。穴前有石供桌，其时碑文、生平均未制成，是日之安葬典礼只为奉先人入土。

其时空气清新，昨夜微雨，天空尚未放晴。说也奇怪，周边群鸟纷飞，在茔地上空时而翱翔时而低旋，鸣声啾啾不绝于耳。眼见吉时将近，天色晴朗，蓝天白云，阳光明媚。全场肃静，乐声低回，杨老夫人、智健等荣氏宗族行近墓穴。已登平台的吊唁来宾排列成行，伫立两边，大部分吊唁人群在平台下广场列队齐整，静待这一庄严的时刻。

约莫在11时吉时将临，智健率子女家人迎来安放在听涛园的毅公灵龛，双手捧与已在墓穴内操作的员工安置妥帖，用罗盘校正方位，于正吉时刻智健率子女亲手握锹投下第一抔土，再由员工操作迅即将土填与地平完成封土。说也新奇，正此时刻茔地上空虽非百鸟齐鸣也是多群鹊鸟往复盘旋，鸣声不绝。从科学的角度来解释，这里从来寂静，忽然聚众多人，惊动了周边百鸟，起而旋飞，构成了百鸟朝凤的吉兆。

入土礼毕，先由省市领导代表地方政府宣读祭文，再由智健代表家属致答谢。至此礼成，庄严肃穆，一代伟人终于走完了他艰难而辉煌的人生道路，长眠于故乡故土。

正式完成茔寝工程是在同年的12月，因为墓碑与铭文不是短时间可以仓促制成，而是需要选材、凿石、精雕细刻，以两个月的工夫完成全部工程是难以想象的。王世襄老人手书的颜体“荣毅仁墓”四字是无装饰花纹刻在一高近两米的汉白玉石上，姓氏涂红名黑色，碑身厚重，周边朴质无华，正正地矗立在土垒石砌的圆拱形墓身前。碑前为一枣红色矩形大理石横碑，斜置桌前以供阅读，上刻侯德昌先生隶书“先父毅仁公事略”，534个金字。墓碑白身红字与事略横碑枣红涂金相互辉映，更显庄重、朴实、典雅。

现代和当代的名人陵寝、墓茔往往选筑在山明水秀的风景区，既供后人瞻仰，又成了旅游景点。往来游客熙熙攘攘如过江之鲫，甚是喧嚷。

毅公茔寝赞之曰：

寓静园无尘世纷扰，茂林修竹；

居高处有群山环抱，落叶归根。

绿草如茵，繁花似锦，了东篱采菊之雅趣；

蓝天白云，燕雀翔飞，卸披荆斩棘之辛劳。

枕太湖神游故里，沧海桑田；

喜今朝盛世筵开，畅慰生平。

是以智健先生说：父亲一生过于辛劳，希望不要再受外界干扰，让老人家平静安详地休息吧！

茔寝工程既已完成，封土奉安典礼遂选在同年12月12日这一黄道吉日。是日清晨，江南初冬已有寒意，但红日高照天朗气清。近9时，参与典礼的省、市领导、各界人士和无锡乡亲父老、晚辈后生，个个臂缠黑纱，胸佩白花，已齐集在墓前下方的广场上，排列成行，鸦雀无声，庄重肃穆。长期在史家胡同为毅公担任警卫、医疗和服务的工作人员以及中信公司代表都兼程赶来与他们崇敬的毅公作最后的告别。想起自己的老首长，人人哀伤，个个涕泣。

上午9时30分，正是吉时，哀乐声起，全场肃穆。先由江苏省委代表中央致悼词，再由市委、各界代表致悼词，最后由智健先生代表杨老和家属致词悼念毅公并向所有参加吊唁的各界人士致谢。

礼毕，先由以杨老为首的荣府家属在墓前排列成行，行三鞠躬礼，然后依次立于墓之左侧。这时墓基座下列队的吊唁人群依次登上墓台，横列成行，三鞠躬行礼，礼毕绕墓缓行至杨老为首的家属前握手致以亲切慰问，直到广场上的人群均已行礼毕已近11时了。封土奉安遂告礼成。

这就是毅公的敬仰者与他们最崇敬的伟人的最后告别。5年过后，2010年的10月26日上午，在他亲手创建的京城大厦的底层大厅正中，安放着一座花岗石台基，台基上又见衣着周正的毅公坐在一张藤椅上，双臂自然搁在坐椅扶手，左腿跷在右膝上，双眼和煦平视前方。台基的周边鲜花簇拥，路过的中信人都会投以虔诚的目光，或驻足向这位伟人鞠躬行礼。这不是偶像崇拜，而是精神传承。这是一尊由中国当代雕塑大师曾成钢教授制作的铜像。为制作这尊铜像，中信领导人花了近两年时间用于请示报告，最终经中央政治局常委同意，获中央秘书局颁发的“关于同意设立荣毅仁同志雕像事的覆函”后才开始制作。

第一城有位爱好吟诗填词名叫张帆的后生，瞻仰了毅公铜像，受到毅公精神与形象的感召，文思泉涌，诗兴油然而生，以词牌“江城子”，填写出一首词《瞻仰荣毅仁先生铜像》。这词行云流水，道出了中信人的心声：

凌云气象正安楼。望神州，炯双眸。气度依然，何事上眉头？注

多少深情襟抱里，强国梦，总难休。

当年一献美芹酬。数风流，问谁俦？凝望先生，总使思悠悠。注

拼却此身家国事，何必问，自千秋。

20世纪几乎是中国有史以来灾难最深重的百年，战祸频仍，政权更迭，天灾人祸不断。毅公的前半生就处在这段苦难的历史环境中。

江南无锡乃是鱼米之乡，毅公出生于富贵之家，自然无须为衣食当稻粱谋，但自幼深受儒家熏陶，及长接受西方科学文明教育，秉性纯良，沉稳厚重，有抱负喜思考，生于乱世爱国爱家，立志要为实业救国奋斗终生，是以造就了毅公多姿多彩的传奇人生。

毅公生于1916年，正是军阀混战之时，幼读诗书，受业于饱学之士，所以他能吟诗作赋；继之就读于完全西方教育的上海圣约翰大学，可称为学贯中西。毅公先修经济，后因受到洋教授的歧视，愤而改读历史。历史这门学科是古今中外学者最心醉而又热衷的，我国千年朝代更迭，出现过无数贤相能臣无一不精通文史。曾有多位美国总统、英国首相都是研读历史的。因为只有通晓历史，借鉴历史才懂得何为政治，方能审时度势顺应时代发展潮流趋向，从而游弋于政治的汪洋大海。这就是为什么毅公在青年时代能积极投入抗日救亡运动，抗战期间坚守民族气节，全情投入面粉纺织的生产，以解决沦陷区人民的衣食问题。特别是在上海解放前夕，不少工商业者对中国共产党持怀疑态度，包括荣氏兄弟纷纷逃离大陆时，他却看清形势和历史发展的规律，毅然坚留上海承担荣氏家族企业的重担，迎接新中国的诞生。

新中国成立前，毅公之于家族企业的领导还属从属地位，协助老父经营管理。新中国成立前夕，三位兄长两位亡故，二兄远赴美国转赴巴西，老父又遭绑匪囚禁34个昼夜，身心已遭到严重摧残，神疲气衰，实难于支应。新中国成立后，荣氏家族企业的千斤重担自然就落在精力充沛的毅公身上。

荣氏家族企业，经历战争与政权变革的摧残，已是七零八落，外强中干。但瘦死的骆驼比马大，光申新记的纱厂就有9爿，30余万纱锭；福新记面粉厂就有八九爿，在当时的中国私营纺纱织布、面粉行业中，荣家的规模不仅名列前茅，在全国也占有一定的份额。

这一年，毅公还只34岁。为了实业救国，他一定要振兴家族企业，而兴家必先有国。在他人生不长的30几年中，见到的是民生凋敝生灵涂炭，只有寄希望于一个新的政权、新的国家。尽管未来对他来说是朦胧的，但历史告诉他衰极必盛，否极泰来，新将取代旧，神奇必将取代腐朽。历史还告诉他，他等待的会是一个崭新而强大的国家，一个必将给他提供实现“实业救国”理念的国家，一个施展抱负的平台。毅公正是这样做的，而且坚持到底从不动摇，因为他的大名中的“毅”字是德生老先生的赐示，是其命运的主宰。

通往理想的金光大道却不是笔直平坦，既有坑坑洼洼，更有滑坡泥流。过去的那个年代，稍有言语不慎行为不检，便会受批挨整，甚而至于掉队而沦为异类也是有的。但他的坚定意志和对党的不变的信仰，使他的思想总是紧跟着党的步伐稳步向前。

20世纪50年代的“三反”“五反”，以及对资本主义工商业的社会主义改造，都是中国历史上亘古未有的消灭私有制的运动，他都能挺过，而且带头响应。因为他已经认清了马克思主义的基本理念就是消灭剥削，取消私有制。所以，几十年父兄营造的荣氏家族企业终将收归国有已是历史的必然，他心甘情愿，无怨无悔。即使在最为艰难的“文革”十年，也没有丧失信心。唯一使他苦恼的是他不能工作，丧失了人的一生最佳的黄金岁月。

改革开放，对毅公来说是思想的豁然开朗和精力的充分解放。成立中国国际信托投资公司，是他的创举，冒着风险干的。但他认清形势的必然，虽然要与计划经济旧体制和种种陈年积习发生碰撞，他无所畏惧。他不莽撞，顺潮流，见机行事，终于取得成功。他创建的中信公司成绩斐然，其贡献不仅限于公司本身，更在于他领导开拓的行业和经营理念，突破了陈年积习，照亮了社会，影响了一大片。

毛主席在1940年1月发表的《新民主主义论》中说：“中国革命不能不做两步走，第一步是新民主主义，第二步才是社会主义。而且第一步的时间相当长，绝不是一朝一夕所能成就的。我们不是空想家，我们不能离开当前的实际条件。”

但是，到了1949年6月30日已经全国胜利在望时，毛主席在《论人民民主专政》一文中又说：“对于反动阶级的改造工作，只有共产党领导的人民民主专政的国家才能做到。这件工作做好了，中国的主要剥削阶级——地主阶级和官僚资产阶级即垄断资产阶级，就最后消灭了。剩下一个民族资产阶级，在现阶段就可以向他们中间的许多人进行许多适当的教育工作。等到将来实行社会主义即实行私营企业国有化的时候，再进一步对他们进行教育和改造的工作。人民手里有强大的国家机器，不怕民族资产阶级造反。”

按照“新民主主义论”的说法，新民主主义社会则是旧民主主义向社会主义过渡的社会阶段，而这个过渡时期是一个相对稍长的社会阶段。而党的领导者急于求成，从1949年三年的恢复时期到1956年初的公私合营，在一片敲锣打鼓声中，把中国硬推入了社会主义社会。党和政府对资产阶级实行赎买政策，给资本家的定息原定七年不变，后来延长到1965年。

从理论上来讲，到此为止，民族资产阶级作为一个阶级已不复存在。今后中国的政治舞台上，不会再出现它的身影。作为特定时代的历史产物——

民族资产阶级这一名词，今后也不会再有。

在这百年历史中，荣氏纺织和面粉工业，规模最大而又最具典型性，是中国民族资产阶级的代表。毅公正是这一短暂历史时期的民族资产阶级的代表人物，而他又是其中改造得最好的典型，说明中国共产党对资产阶级改造，对人的思想的改造是成功的。

改革开放30年，中国出现了一大批大款富豪，他们没有资格被称为资产阶级。今日的富豪大款，只是具有中国特色的社会主义富豪大款。他们中的相当多数只是为了赚钱发财，不想为社会服务，他们称不上是企业家。

“五星红旗迎风飘扬，胜利歌声多么响亮，歌唱我们亲爱的祖国，从今走向繁荣富强……”这首嘹亮的歌声已经唱响了60多个年头。每日清晨，这面被讴歌了60多年的五星红旗依旧伴随着庄严雄伟的国歌——《义勇军进行曲》在天安门广场冉冉升起。国歌、国旗永远是国家的象征，庄严历史的代表。

“起来，不愿做奴隶的人们……”的歌声，虽已成为那个历史阶段的回响，但是它永远在启示一代一代的中国人不要忘记苦难，激励中国人民要永远向前，正如诞生于法国资产阶级革命时代的《马赛曲》，至今依然是法兰西的国歌。在国歌声中冉冉升起的五星红旗上的那五颗金星依然闪闪发亮。其中代表着中国共产党的大金星，更加熠熠生辉；而四颗小星中的民族资产阶级和小资产阶级，已经随着时代的前进而无形消失。

今天，我国社会的阶级结构已发生重大变化。如果再用国旗诞生时的思维来表述金星各自象征的对象，显然是墨守成规，不合时宜，反映不了中国的现实。但五星红旗毕竟代表着那个时代，一个新开始的时代。

如果说，新中国成立之初把荣毅仁同志视作那颗小金星所象征的民族资产阶级最杰出的代表，那么在半个多世纪中，他与中国共产党同呼吸、共命运的光辉历程，完成了一个爱国主义者向共产主义者的转变，已经成为中国共产党的优秀党员。

毅公去世后，遗体上覆盖中国共产党党旗，这昭示：他那个“民族资产阶级最杰出的代表”之光环，终被小星拱卫的大金星吸纳，并为之增光添彩，而受到全党全国人民永远的怀念和敬仰。

事隔多年，在本书即将付梓之时，我想起2005年毅公辞世后的那些日子里，我总想写点儿短文表示哀悼，思虑长久不能下笔。后来想仿照旧时的文人习俗写副挽联，于是搜索枯肠，绞尽脑汁凑成一副。自知不谙音韵，不工对仗，既不愿露怯，失之于肤浅不敬，更无勇气发表，只能藏拙，置

于书策卷宗多年。近日捡出，重加修饰，并与老友明书反复推敲，勉强成联。谨以至诚，录之作为本章之结语。

敬挽 毅公

出名门 刚毅聪睿 矢志强国富民 磨砻砥砺

半纪跌宕传奇 鹰翔寰宇 敢承重担酬前辈

蹈商海 宽仁厚重 醉心改革开放 披荆斩棘

一生缤纷虹彩 鹤御祥云 犹有余晖照后人

---

1. 正安楼为一城之主楼，名正安宫，楼上三层正中为荣老纪念馆。
2. 美芹是典故，指古人对自己上书、建议表示自谦，称芹献或献芹。此处喻毅公上书创建中信公司。

赘语

自2006年起，我就想把毅公在我心中的形象写出来，落在纸上，不为发表，只为怀念。我没有写日记的习惯，当秘书多年，尤其是经过“文革”洗礼，心有余悸，凡事只凭记忆，不敢随意落笔。然而，人的记忆又能储存多少，所以只能是想到哪儿写到哪儿。这就难免讹错、遗漏、零乱、混淆、前言不搭后语了。

这份回忆的文体不同于计泓赓女士撰写的《荣毅仁》。计女士是半个多世纪的资深专业记者，从中信开创之日起，她一路跟着走过来，所以她写的是完整的传记体。也不同于2011年大风出版社出版王伟群女士著的长篇《中信30年》，那是一部完整、全面、系统的讲述改革开放30年中信公司的辉煌业绩和走过的路。而我写的是以毅公为中心，表述的是中信公司早期的陈年轶事，但都是实实在在的事，是分段的数据，没有多少文采。我把自己这样的写法名为感悟，又因每章内容各有重点，没有情节和时间的连续性，或可称之为资料汇编。

感，就是把曾经发生过的、见到过的、感觉到的，以及经历过的人和事用文字记录下来，是叙事没有对话，因为它不是小说。

悟，就是这些人和事物进入我脑子后，经过自己的思维，理解和体会而得出的抽象的东西，是个人悟出来的，是个人独白。这在很大程度上，难免有主观意识的东西。

从开始写的那天直到现在，我没有想过要公开出版让广大读者看的意思。如果有中信公司的老朋友，老同事愿意看看，只要是真心想为中信公司或为毅公写传记或为纪念毅公写文章的，我都会无条件地将这些数据送请他们参考。

专业作家王伟群女士，用了一年多点儿的时间写出了《艰难的辉煌》这本力著。承她的情，在其“后记”里写下这样一段话：“庄寿仓先生跟我交谈的时间更多些，他是中信最老的员工之一，曾长期陪伴荣毅仁先生，对荣老的感情尤为深厚，为此他写下十几万字回忆荣毅仁先生的文章。这些文字成了我最宝贵的素材之一。”正是这样，她让我写的资料有了用处，我很心满意足了。只是“长期陪伴”一词不实，改成“长期聆听教诲”才是。

写这份资料，我断断续续用了5年功夫，期间时写时辍，有时会为突然感兴趣的话题写点儿东西而暂时搁下；有时是因某个情节没有弄清楚需要查找数据；有时是文思梗塞，索性停下来慢慢思考；有时则被遣词用句卡住

了，会连续几个星期写不出一个字来。

断断续续零零落落，终于在2010年年底基本写完。按说应该是如释重负，未曾想到事与愿违，我却为之格外的惴悚不安。因为光凭记忆，就我这点儿写作水平和思想境界怎能把我心中最景仰的毅公写好，万一在某个情节，尤其是我想当然悟出来的东西与客观事实不符，我会有亵渎伟人的感觉。

在我构思通篇文字时，就明确一定要做到真、实、顺。

真，就是讲的都是真事，不得虚构。但真，很难，真是随主观意识转移的，某件事某个人物在甲眼里是真，在乙眼里则是假。本书中所写所述都是我本人认为是真的。曾有一件让我在开笔前就犹豫发怵的事，即在中信整个发展过程中尤其是初创时期，领导层之间曾经有过多次因意见不同引发争论，乃至互相攻击背后整人的事情。这就涉及具体事具体人，涉及公司高层领导之间发生过的矛盾冲突，是写还是不写，是具名还是隐名？想来想去，我写这些故事、人物、数据只是按自己的观察、体会、感悟，把自认为是真实的东西写出来，把自己的认识、观点保留下来，不为发表，是非曲直任人评说去吧。想到这里豁然开朗，也就心怀坦荡秉笔直书写了下去。但又绝不可以为了颂扬某人某事而故意拔高，在文字上虚构浮夸，更不能因个人喜恶而发泄故意损人，那就是假，不是真了。我还牢记毅公对我说过的话：对人要宽厚。

实，就是从语言到文字都应该是朴素实在，没有虚话、套话，没有现代八股、洋八股，没有风花雪月，也没有无病呻吟，不敢添枝加叶，但求实事求是，要让读它的人感到有内容有共鸣，会将这些逸闻、故事留存在自己心里。力避有些讲话、文章洋洋洒洒数千言，让人听后读后觉得他什么也没有说，让人读后觉得没有给自己留下什么印象。

顺，就是行文要顺畅，有可读性。我在动笔时就给自己定下规矩，尽量用口语，用语体文来表述，力求白话通俗、朗朗上口。我因长期从事应用文的撰写，诸如行文报告，书信函件，惯用简捷的语言文字，难免有些文言文的味道。长期形成，积习难改，这30多万字的文稿中难免文白掺杂，句法不够完整，语言不够流畅，也就影响了文章的贯通与气势。又因写作时断时续，拉的时间太久，难免前面写过提到的在以后章节中又重复出现，这些我会在以后不断的校阅中尽量改正。

在写作的几年里，当年中信咨询公司的老同事蒲明书老弟，是帮助我最多的文友。明书毕业于清华大学工程力学数学系，来中信前曾在当时的航天部从事火箭材料方面的研究。他爱好读书撰文，尤擅写散文小品，还喜吟诗填词。每当我遇到把握不准的情节或文思梗塞的时候都会电邮给他或电

话找他，向他请教，听取他的意见，让他帮我开开窍，帮我润饰文辞，因而他就成了本书的第一位读者。此外，《中信人报》总编辑杨林，年轻朋友李茜、田耕、王芳都曾给我提供过帮助。还有中信（香港）集团公司的黎运和黎洁冰两位小姐，是她们把我毛笔书写涂改杂乱的文稿，一字一字地输入计算机，黎运又不厌其烦地在计算机上帮我对文稿做反复增删修改。在此就一并谢过了。

最终促成我决定将本文付梓的是中信公司常务董事温晋平同志。

他曾仔细看过我写下的全部文稿，觉得写得还可以，有可读性，鼓励我发表，可我依旧在犹豫。直到2011年6月初偕明书去京城大厦面见晋平，在谈论中信企业文化时，顺便说起了这份文稿。他认为倘能成书，会有助于中信人尤其是年轻一代，了解中信创业期的艰难和创业者的奋发，学习中信历史，领会中信文化。

令人欣慰的是，晋平同志把这份文稿的出版纳入弘扬中信企业文化这一大课题，从而让我这个老中信人还能为中信公司做点儿有益的事。

中信公司自毅公1979年创建至今37年，已历任5位董事长，其中王军同志位列第三，居中，是在中信任职年份最长的一位掌门人。他是承上启下的中兴人物，既是中信创建者之一，更是中信事业兴旺的主要推手。确切地说：是荣毅仁董事长创建了中信公司，王军董事长发展了中信公司。实话实说：没有荣毅仁就没有中信，没有王军就没有今日之中信。我以为此语非妄。如果说荣老是位传奇性的人物，而从某种意义上来说，王军就是一位富有传奇色彩的领军人。

文学作品、小说、文集，乃至工程科技书籍的作者，一般都会请一位或几位自己仰慕的知名人士写个“序”。会读书的人展开书页往往又首先要看“序”。

当我决定出书后就想一定要请王军董事长为本书写个“序”。我向他提出我的请求，他说，我连书稿都没有看过，怎么给你写。说得我为自己的疏忽很是惭愧，于是把文稿送请他审阅。未曾想到，30多万字的文稿他竟一点儿不落地看完了，还指出了文中的错失。最后还说了一句，“有些事都过去多年了，提它做什么，不要挖苦他们，宽厚些吧。”

这就是王军。这也就是我为什么要请王军董事长作序的原因。相信，王总写的“序”定会对本书起到提纲挈领、画龙点睛的作用。

我想给这些陈年轶事加点儿新概念、新思想，于是很冒昧地请现任董事长常振明同志也给本书写个序。未曾想到常总欣然应承，而且很快写了出

来。果如我所期盼，他写的序阐述了当前中信的新发展、新思想，给陈年轶事增添了一份清新的气息，而且行文平实流畅，是我预想不到的又一收获。

两篇序言为本书提纲挈领，都是着重阐述荣老创业的艰辛和光辉业绩，弘扬中信改革创新精神，为全书大为增色。在此我谨向两位序言作者，中信先后两位领导人，我所敬佩的王军、常振明两位董事长致以衷心的感谢。